

كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية

؟



الدكتور عبد العزيز أبو نبعه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كيف ترفع إنتاجية موظفيك
وتزيد الربحية

للمسؤولين والمدراء في الشركات والمنظمات والمؤسسات

كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية

الدكتور عبد العزيز أبو نبعه

الطبعة الأولى

٢٠٠٤



أبو نبعه ، عبد العزيز

كيف ترفع انتاجية موظفيك وتزيد الربحية / عبد العزيز

أبو نبعه . - عمان : مؤسسة الوراق ، ٢٠٠٣ .

(...) ص

ر . أ . : ١٣٦٠ / ٧ / ٢٠٠٣

الواصفات : / ادارة الاعمال // الانتاج // الموظفون /

تم أعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق النشر محفوظة للناسر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لمؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - عمان
الأردن ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إدخاله على الكمبيوتر أو ترجمته على
اسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناسر خطيا

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

ص . ب ١٥٢٧ عمان ١١٩٥٣ الأردن / تليفاكس ٥٣٣٧٧٩٨

البريد الإلكتروني E-mail : halwaraq @ hot mail . com

الإهداء

إلى كل من تحركت أنامله لتعمل

لا لتعبث

إلى كل من راقبت عيونه

ما تفعله يداه

إلى كل من جعل من بصيرته

رقيبا على بصره

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٩	المقدمة
١١	الباب الأول : الاستشارات : الطريق إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية
١٤	أهمية الاستشارات الإدارية
١٦	مجالات الاستشارات الإدارية
١٦	تخطيط القوى البشرية
١٨	أدلة التنظيم
١٩	توصيف الوظائف
٢١	تصنيف الوظائف
٢٢	أدلة السياسات الإدارية
٢٥	نظام المعلومات الادارية
٢٦	مقاييس الإنتاجية
٢٨	نظم المكافآت التشجيعية
٢٩	تنظيم الإدارة المالية
٣٠	تنظيم التسويق
٣٣	نظم التخطيط والمتابعة

٤١	الباب الثاني : العوامل التسويقية
٤٣	الفصل الأول: مفهوم التسويق الحديث
٦٥	الفصل الثاني : تقسيم السوق إلى قطاعات
٨١	الفصل الثالث: المكافآت والحوافز
٩٩	الفصل الرابع: تنمية وتطوير المهارات التسويقية
١١٨	الفصل الخامس: نظرية النظم وتطبيقها التسويقية
١٥٣	الفصل السادس: التدقيق الاستراتيجي للاستراتيجيات التسويقية
١٧٣	الباب الثالث: العوامل الإدارية
١٧٥	الفصل الأول: الإدارة بالأهداف
١٨٦	الفصل الثاني: نظرية المواقف وتطبيقها
٢١٠	الفصل الثالث : الوصف الوظيفي
٢٢١	الفصل الرابع: بناء التنظيم الجيد
٢٤٧	الفصل الخامس: التطوير التنظيمي المستمر
٢٥٧	الباب الرابع : مقياس عام للإنتاجية والربحية

المقدمة

منذ أن عملت في القطاع الخاص لعدة سنوات في عدد من المناصب الإدارية ، لاحظت أن أهم الأكر للمستثمرين والإداريين هو كيف نجعل الموظف يعمل بجد ونشاط حتى نرفع إنتاجيته ونحقق المزيد من الأرباح .

الجميع بالطبع يريد ذلك ؟ ولكن الكثير لا يفكرون بالوسائل ، أو كيف يتم ذلك والسبب أنهم أصبحوا أسرى المدرسة التقليدية في الإدارة ، فالإدارة بالنسبة لهم روتين وبيروقراطية ، وعصى وخضم من الراتب وعقاب ، وصراخ ، وطرده أخيراً .

لكن هذه الوسائل فشلت فشلاً ذريعاً وأصبحنا نسمع عن تفليسة هنا وأخرى هناك في مختلف أرجاء العالم العربي وأصبحت بيئة العمل طاردة للكفاءات والخبرات بسبب هذه الممارسات التقليدية التي عفى عليه الزمن .

لذا كان لابد من البحث عن وسائل إدارية حديثة تعتمد على أساس العامل الإنساني والثواب والخوافز ، والجوائز ، والتقدير ... الخ كوسائل نستطيع بها أن نرفع الإنتاجية ونزيد من الربحية ونحافظ على الكفاءات والخبرات من الهروب إلى الخارج .

لذا جاء تأليف هذا الكتاب ليلبي حاجة ماسة لدى هؤلاء المستثمرين ورجال الأعمال والمدراء ، لنضع بين أيديهم أحدث الوسائل الإدارية والتي أصبحت تسمى Management - Know - how و Marketing - Know-how حتى يتمكنوا من استخدامها والابتعاد بمؤسستهم عن شفير هاوية الإفلاس .

ولكن هل قراءة هذا الكتاب كافية بالتأكيد لا ، لأن الأمر أكبر من أن يجمع بين دفتي كتاب واحد ، ولكن إلى حد ما ... نعم. فهذا الكتاب يضع قدمك على الطريق الصحيح . فإذا أمكنك السير فيه وحدك ، فهذا حسن ، وإذا كان من الصعب عليك ذلك ، لأن الكثير يصعب عليه ترجمته إلى واقع ، عند ذلك عليك اللجوء إلى الخدمة الاستشارية التي توضح لك كيف تضع هذه الجواهر موضع الصقل والتطبيق والتنفيذ وصولاً إلى إنتاجية أكبر وأرباح أكثر .

دولي والتوفيق

المؤلف

د . عبد العزيز أبو نبعه

أستاذ التسويق الدولي المشارك

جامعة الزيتونية الأردنية

الباب الأول

الاستشارات

الطريق

إلى تحسين الإنتاجية وزيادة

الربحية

الاستشارات الطريق إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية

المقدمة

تنمو خدمات الاستشارات الإدارية بشكل مضطرد في الدول المتقدمة ، وقد عقد مؤخراً مؤتمراً حول مستقبل خدمات الاستشارات الإدارية في القرن الحادي والعشرين .. وهناك أسباب منطقية لزيادة الطلب على الخدمات الاستشارية في الدول المتقدمة :

- ١- كثرة عدد المدراء وتزايد أعدادهم وتقدم علم الإدارة في مختلف الحقول .
- ٢- الضغوط الاقتصادية ، والمنافسة الحادة ، والظروف المتغيرة ، والتقدم العلمي السريع .

وإذا كانت الأسباب السابقة قد أدت إلى زيادة الطلب على خدمات الاستشارات الإدارية في الدول المتقدمة ، فإن نفس الأسباب قائمة بالنسبة للدول النامية ، بل على العكس فإن الطلب على مثل هذه الخدمات اشد في الدول النامية نظراً لقلة خبراتها الإدارية في حقولها المختلفة . ومما يزيد الأمر تفاقمًا نقص الخبرات العربية في مجال الاستشارات الإدارية ، مما أدى إلى الاعتماد على بيوت الخبرة الأجنبية في هذا المجال ، ولكن ذلك لم يحقق الأهداف على الوجه الأكمل لعدة أسباب من بينها :

- ارتفاع تكاليف الاستشارات الإدارية الأجنبية فوق معدلاتها في الدول المتقدمة وذلك لاعتبارات مختلفة مما يجعلها بعيداً عن متناول الكثير من المؤسسات والشركات .

- عدم فهم المستشارون الأجانب لطبيعة البيئة العربية وعقلية الإدارة العربية ، وكثرة تلك الاستشارات التي تكلفت الملايين ولكنها وضعت على الرف .
- فشل التطبيق لعدم ملائمة تلك الاستشارات للواقع العملي لأنها (طبخت)

أصلاً لمؤسسات غربية تختلف بيئتها وظروفها عن المؤسسات العربية ، فضلاً عن عدم تقديم الدعم والتدريب اللازمين لتطبيقها بنجاح .
وبسبب ذلك ، كان لابد لنجاح خدمات الاستشارات الإدارية من الاعتماد على الخبرات العربية ، وتكوينها أن لم تجد ، ورفع كفاءتها أن وجدت ، والثقة بها وهذا عنصر هام لنجاحها .

لذا يهدف هذا الفصل إلى :-

- بيان أهمية الاستشارات الإدارية .
- تحديد المجالات التطبيقية للاستشارات الإدارية .
- إعطاء أمثلة عملية واقعية لما يترتب عليه غياب الاستشارات الإدارية الفعالة .

أهمية الاستشارات الإدارية

الشركة مثل كل كائن حي .. تنمو .. وتمرض .. وتشيخ .. وتكبر وتضعف ..
وتتعرض للنجاح أو الفشل .

ولكن متى يشعر صاحب الشركة أو مديرها بحاجتها إلى زيارة ((طبيب))
الاستشارات الإدارية ؟

يذهب المريض عادة إلى زيارة الطبيب عندما يشعر بالألم ، ولكن متى تشعر
الشركة بالألم ؟

إذا تعرضت الشركة إلى واحد أو أكثر من الأعراض التالية ، فإن ذلك يعد
مؤشراً إلى حاجتها إلى ((الاستشارة الإدارية)) :

- تدني الأرباح .
- ارتفاع تكاليف العمل .
- تدني معنويات الموظفين .
- كثرة المنازعات ومشاكل الموظفين .
- المشاكل المزمنة التي لم يجدي علاجها من الداخل .

- زيادة الموظفين عن حاجة العمل .
 - عدم وجود نظام معلومات فعال .
 - عدم وجود صلاحيات محددة ومكتوبة .
 - عدم وضوح العلاقات الإدارية .
 - عدم وجود قواعد مالية مكتوبة .
 - عدم وجود هيكل تنظيمي سليم .
 - عدم وجود تخطيط للمستقبل أو عدم تحقيق الخطط السابقة .
 - مسميات الوظائف لا تعكس طبيعة أعمالها .
 - انعدام التنسيق وتأخير إنجاز العمل .
 - عدم وجود حوافز مكتوبة .
 - عدم وجود مقاييس سليمة لإنتاجية العاملين .. الخ .
- هذه الأعراض على سبيل المثال وليس الحصر .

وقد تجد عند الشركة تنظيم أو توصيف ، أو تقارير كفاية ولكنها في الواقع لا تتماشى مع الأصول السليمة . وفي هذه الحالة يكون وجودها كعدمه . أن الخبير الإداري هو الشخص المناسب ليؤكد مدى سلامة المعايير والأنظمة والتنظيمات المعمول بها في الشركة ، ولديه المعرفة والأساليب اللازمة لبيان جوانب النقص فيها وتشخيص الداء ووصف العلاج اللازم لها . بل أن الطب الحديث يؤكد أن على المرء أن لا ينتظر حدوث الألم حتى يزور الطبيب ، وفي الحقيقة فإن عليه أن يجري فحصاً دورياً عاماً للتأكد من سلامته . وكذلك يجب أن تفعل الشركات ، فعليها أن تجري فحصاً دورياً لدى خبير الاستشارات الإدارية للتأكد من سلامة الأنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة حتى تظل الشركة في ((تمام الصحة والعافية)) قبل أن يفوت أوان العلاج والإصلاح ، كذلك تلعب الاستشارات الإدارية دوراً هاماً في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة . وتأكيداً على ذلك نلاحظ أن بعض الشركات صعدت إلى القمة خلال فترة الطفرة ولكن ما أن

بدأت بؤادر الركود ، واشتدت حدة المنافسة حتى ظهرت شركات أخرى قد تقدمتها ، وتراجعت تلك الشركات إلى أدنى مستوياتها . فما هي أسباب صعود الشركات وهبوط أخرى ؟ لا يمكن بالطبع أن نلوم الظروف دائما .. لأن نفس الظروف تواجه الجميع .

السبب الحقيقي ، هو عدم وجود الإدارة الفعالة التي تستجيب لتلك الظروف المتغيرة والمستجدة باستمرار ، وتطور من أساليبها الإدارية لتلائم تلك الظروف بينما الشركات الأخرى أدركت أهمية الإدارة الحديثة واستخدمت أساليبها واستعانت بالمستشارين للنجاح والصعود إلى القمة !!

المجالات التطبيقية للاستشارات الإدارية

تخطيط القوى البشرية

يلعب تخطيط القوى البشرية دوراً حيوياً في نجاح أي شركة نظراً لما يقوم به من تزويدها بالكفاءات القادرة على تحقيق أهدافها . أما الشركة التي تعامل العامل كما لو كان ترساً في آلة دون الأخذ بعين الاعتبار مشاعرهم ، يكون مصيرها إلى الفشل بدون شك آجلاً أم عاجلاً . فمثلاً أشارت إحدى الصحف العربية إلى إن إحدى الشركات قد فشلت و أعلنت إفلاسها في إحدى الدول الأجنبية والسبب هو قرارها بمنع شرب الشاي في الشركة دون أن تدرس أثر هذا القرار على موظفيها .

ويعتبر مفهوم تخطيط القوى العاملة مفهوماً حديثاً ، فقد كانت المؤسسات والشركات تركز اهتمامها وإلى عهد قريب على ناحيتين من نشاطها هما مصادر الإيرادات والموجودات ، مهملة بذلك أهمية القوى العاملة في تحقيق أهدافها ، ولكن هذه النظرة إلى القوى العاملة سرعان ما تغيرت لعدة أسباب أهمها : ارتفاع تكلفة العمل والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والتشريعية التي صاحب

التوسع في العمل . ولقد أصبح تخطيط القوى البشرية أمراً متشعباً يحتاج إلى المعرفة والخبرة المتمرسه والتي قد تبدأ من نقطة جمع المعلومات عن مصادر العمالة وأسواقها مروراً بتعيين الموظف وتوصيف عمله وتصنيف وظيفته ، ووضع البرامج التدريبية اللازمة لتطويره ورفع كفاءته وحتى تنتهي علاقته بالشركة .

ومما لا شك فيه أن دراسة وضع القوى العاملة من قبل خبرة استشارية خارجية تتيح الفرصة للشركة لمعرفة رأي شخص محايد ينظر للأمور بجدية وموضوعية ، ومن خلال دراسة متأنية لمعرفة مشاكل العمالة في الشركة وتحديد نقاط ضعفها ، ووضع البرامج اللازمة لعلاجها وتطويرها ، وتوجيه جهودها نحو زيادة الإنتاجية والربحية . وقد تشمل هذه البرامج اللازمة لعلاجها وتطويرها ، وتوجيه جهودها نحو زيادة الإنتاجية والربحية . وقد تشمل هذه البرامج المهارات الإدارية والمهارات البيعية والمالية والتخطيط والرقابة والتنظيم .. الخ . ووضع خطط العمالة بطريقة تضمن تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها في تحقيق الأرباح .

وعموماً تهدف الاستشارة الإدارية في مجال تخطيط القوى العاملة إلى :

- تحديد عدد ونوعية القوى العاملة اللازمة لتنفيذ خطط المؤسسة أو الشركة .
- تهيئة وتنمية كفايات اليد العاملة التي تستطيع القيام بمتطلبات التطور التكنولوجي.

- المحافظة على اليد العاملة القائمة وتعويض الفاقد منها .
- استغلال الطاقات المتوفرة في الأيدي العاملة إلى أقصى حد ممكن والقضاء على الطاقات العاطلة عن العمل .

- دراسة مشكلات العمالة وتقديم التوصيات المناسبة لعلاجها .

هذا ولقد أدى إهمال تخطيط القوى البشرية في إحدى الشركات الرائدة في مجالها إلى تدني الروح المعنوية لموظفيها وانخفاض إنتاجيتهم وظهور منافسين أقوى لها

في السوق ، فتراجع مركزها من كونها رقم واحد في السوق إلى أن أصبحت في أدنى القائمة .

أدلة التنظيم

يقول أحد الخبراء : ((خذوا منا آلاتنا ، مصانعنا ، أموالنا ، كل ما نملك ، واطركوا لنا تنظيمنا فسوف نسترد مجدنا خلال أربع سنوات)) .
وغياب التنظيم يعني تواجد الفوضى .. فبدون تنظيم :
* تكثر المنازعات بين الأفراد وبالتالي تقل الإنتاجية والربحية .
* يتجاوز الرؤساء مرؤوسيهـم ، ويتجاوز المرؤوسين رؤسائهم .
* زيادة تكلفة العمل لأن انعدام التنسيق يؤدي إلى الازدواجية وتكرار العمل .
* تدني معنويات الموظفين وبالتالي تدني إنتاجيتهم مما يؤدي إلى انخفاض ربحية الشركة.

* قـمـيع المسؤـولية وضياعها بين عدة أشخاص ، والتهرب من تحملها .
* ضعف مركز الشركة الائتماني وقلة ثقة الآخرين بها .. الخ .
أن مجرد وجود الهيكل التنظيمي للشركة لا يعد ذلك تنظيما، فالتنظيم مجموعة حلقات متكاملة يجب اكتمالها حتى يصبح هناك تنظيما . فضلا عن ذلك فإن الظروف والبيئة تتغير وبالتالي يحتاج التنظيم إلى تعديل ليوافق الظروف المستجدة ، فإذا مضى على التنظيم أكثر من سنتين أو تغيرت الظروف تغيرا جذريا ، فإن ذلك يعد مؤشرا على ضرورة إعادة التنظيم وتحديثه ، هذا إذا كانت الشركة راغبة في رفع كفاءة تنظيمها وزيادة ربحيتها .

وقد لوحظ في إحدى الشركات ، أن غياب التنظيم والتنسيق بين الفروع قد أدى إلى تكرار طلبات الشراء مما زاد من تكلفتها ، بل إلى تلفها في أحد الفروع في الوقت الذي كان فرع آخر بحاجة ماسة إليها ، ولا يعلم بوجودها في الفرع

الأول ، مما ترتب عليه خسارة الشركة لملايين من الدولارات بسبب سوء التنظيم والتنسيق بين الفروع .

توصيف الوظائف

توصيف الوظائف هو القاعدة التي يقوم عليها بناء أي تنظيم فعال وبدون توصيف لا يوجد تنظيم سليم ، وعندما لا يوجد تنظيم توجد بالطبع الفوضى . إذ كيف تختار الشخص المناسب للعمل إذا لم يكن هناك توصيفا يحدد المؤهلات اللازمة لأداء العمل ؟ وكيف تحمي الشركة إذا ترك الموظف العمل ولم تكن خبرته قد كتبها في توصيف عمله ليستفيد منها الموظف الجديد ؟ وكيف تقوم عمل شخص تقويما سليما وليس معروف سلفا الأعمال التي ينبغي أن يقوم بها بالكامل ؟ وكيف تبني هيكل تنظيميا سليما بدون توصيف مسبق للوظائف ؟ وكيف تدفع رواتب عادلة للموظفين تتناسب مع الجهود التي يبذلونها بدون توصيف للوظائف؟

أن توصيف الوظائف يؤدي حتما إلى زيادة إنتاجية الموظفين وبالتالي زيادة الأرباح .. كيف ؟

- لأن بواسطته تختار الرجل المناسب في المكان المناسب .
 - وبواسطته تدفع أجور تتناسب مع عمل الموظف ، فلا تدفع أجور تزيد عن قيمة عمل الموظف .
 - وبواسطته تكتشف العمالة العاطلة والزائدة عن حاجة العمل فلا تدفع أجوراً بلا عمل ، وبالتالي تخفض تكلفة الموظفين .
 - وأخيراً بواسطته تقلل الوقت الضائع للموظف الجديد وبالتالي تزيد من إنتاجيته أي تزيد في النهاية الأرباح .
- وكذلك يفيد توصيف الوظائف في أمور أخرى كثيرة منها أنه :

- عندما تعلن عن وظيفة شاغرة ، ترجع إلى دليل توصيف الوظائف للتعرف على مطالب التأهيل اللازم توافرها فيمن يتقدم لشغل الوظيفة كي ينجح فيها .
- عندما تجري مقابلة مع أحد المرشحين ، فأنت بحاجة إلى الرجوع لدليل توصيف الوظائف لتعرف طبيعة عمله ومطالب التأهيل اللازمة ، حتى يمكنك أن تدبر معه مقابلة ناجحة .
- وعندما يتسلم شخص جديد عمله لأول مرة في الشركة ، تعطيه صورة عن واجباته كما وردت في كشوف التوصيف حتى يستطيع أداء عمله على الوجه الأكمل .
- عندما يلتحق بالعمل ، وتريد أن تكتب تقارير الكفاية عن الموظف ، فيجب الرجوع إلى أعماله وواجباته كما وردت في التوصيف ، وذلك إذا رغبت أن يكون التقييم موضوعياً .
- وكذلك عندما ترغب في تصنيف وظائف الموظفين ، فدليل التوصيف هو الأساس لهذه العملية ، إذا رغبت أن يكون التصنيف عادلاً .
- وأنت بحاجة إليه عندما ترشح شخصاً إلى ترقية فعليك التأكد من أن لديه المؤهلات ومواصفات الوظيفة الأعلى .
- وأيضاً تحتاج للرجوع إليه عندما تفكر بإعادة التنظيم أو إعادة توزيع الأعمال بين مرءوسيك أو ترشيحهم لدورة تدريبية ، فالدليل يزودك بالمعلومات التي تمكنك من تحقيق أهدافك .
- ولقد أشار د. منصور في دراسته على الشركات المحلية بأن ٦٢% من الشركات التي بها وصف وظيفي لا تعاني من المشاكل . وهكذا فإن دليل ((توصيف الوظائف)) هو مرجع وأساس وجود إدارة موظفين فعالة ، وبدونه لا يمكن أن تقوم إدارة شؤون موظفين بواجباتها بشكل سليم وفعال . ولبيان أهميته نعرض الأمثلة التالية :-

* نتيجة لمشروع توصيف أجراه المستشار الإداري في إحدى الشركات ، قام المستشار بفصل وظائف الشؤون الإدارية عن الشؤون المالية لرفع كفاءة الأداء ، ولتحسين الرقابة . وقد أدى ذلك إلى أن يكتشف صاحب المؤسسة مستودعا به بضاعة قيمتها ٣٠٠,٠٠٠ دولار لم يكن يعلم عنها شيئا .

* قامت إحدى الشركات بتوظيف ٦ بائعين ولم يكن لديه توصيف وظائف .. وبعد ٦ أشهر فشل هؤلاء البائعون . وقامت الشركة بتوظيف غيرهم ، بالطبع سوف يحتاجون ستة أشهر أخرى حتى ينجحوا في عملهم تماما .. أي ضاعت سنة على الشركة .. وقد وصلت تكلفة البائعين إلى أكثر من مليون ريال .. وعندما يفشل بائع تذهب مبيعاتك إلى منافسيك .. وقد تكون بعده ملايين أخرى !!! لماذا فشل البائعون ؟ لأنه لم يكن هناك توصيف للوظائف ، فتم استقدامهم من الخارج وليس لديهم رخص قيادة سيارات !!

تصنيف الوظائف

تصنيف الوظائف يعني لغة تمييز الأشياء عن بعضها ووضعها في مجموعات وفقاً لأحد الخصائص أو أكثر . وإذا انتقلنا من التعميم إلى التحديد نقول أن عملية تصنيف الوظائف تهدف منطقياً إلى تجميع الوظائف في فئات طبقاً لتشابهها في خصائص معينة . وتهدف عملية تصنيف الوظائف إلى إنشاء نظام عادل للرواتب بمعنى إعطاء الأجر المساوي للعمل . فإذا لم يكن هناك تصنيف للوظائف سليماً وفعالاً ، اختل توازن هيكل الأجور .. وبالتالي انخفضت إنتاجيته ، وفي النهاية تقل ربحية الشركة .

أن غياب تصنيف الوظائف يؤدي إلى مشاكل عديدة أهمها :

- زيادة تكلفة العمل بسبب تدني الإنتاجية المترتب على شعور الموظف بالظلم عندما يقارن راتبه بما يأخذه موظف آخر يؤدي نفس العمل ، سواء كان ذلك في نفس الشركة أم خارجها .

-زيادة معدل دوران العمالة وبالتالي زيادة تكلفتها أيضا .

لذا فإن تصنيف الوظائف الفعال يتوقع أن يؤدي إلى :

* تحقيق العدالة في الأجر بين الموظفين مما يزيد في رضاهم الوظيفي وبالتالي زيادة إنتاجيتهم .

* وجود تدرج وظيفي يسمح بالترقيات على أسس سليمة مما يحفز الموظفين على العمل .

* وجود أساس للعلاوات الدورية ترتبط بالإنتاجية فلا تدفع الشركة علاوات لا يقابلها زيادة في الإنتاج .

* يسمح بوجود مقارنات بالأجور في السوق ، فلا تدفع الشركة رواتب تزيد عن المعدل العام في السوق .

هذا وقد لوحظ أن غياب نظام تصنيف سليم في إحدى الشركات قد أدى إلى أن يتجاوز الرؤوسين رؤساؤهم في المرتبة والراتب في أحيان كثيرة ، مما يقلل فعالية هؤلاء الرؤساء في توجيه مرؤسيهم وزيادة الاحتكاك بينهم ، وعدم إطاعتهم لأوامرهم وتجاوزهم . مما أزعج الرؤساء وبالتالي انخفضت إنتاجيتهم نتيجة لعدم رضاهم عن ذلك . بل أن بعضهم قد ترك العمل بالفعل ليلتحق بجهات أخرى وقد أدى نقص الرؤساء في الشركة إلى انخفاض شديد في ربحيتها .

أدلة السياسات الإدارية

وإجراءاتها

دليل السياسات الإدارية يشمل مجموعة القواعد والأنظمة التي توجه سير العمل في الشركة نحو تحقيق الأهداف .

ودليل السياسات الإدارية ليس مجرد لوائح العمل والعمال بل هو أبعد من ذلك بكثير فهو يشمل :

- تخطيط القوى العاملة .
- سياسات التوظيف .
- مجموعة أنظمة إدارية مثل نظام المكافآت وتقارير الكفاية ، والإقراض ، والسكن .. الخ .
- مجموعة لوائح مثل لائحة التدريب أو لائحة الرعاية الطبية .. الخ .
- فضلاً عن مواضيع أخرى أكثر شمولاً وتفصيلاً .
- أن تواجد دليل السياسات الإدارية في الشركة أمر بالغ الأهمية والحيوية وذلك للأسباب التالية :-
- أ - يضمن وجود دليل السياسات الإدارية مفهوماً موحداً للقواعد التي ترغب الشركة أن يلتزم بها جميع العاملين .
- ب- أن وجود هذه القواعد لا يترك مجالاً للاجتهاد الشخصي في مجالات يكون فيها الاجتهاد ضاراً بمصالح الشركة ، فإذا ما قررت الشركة عند إعدادها لسياسات الأفراد أن تكون الترقية على أساس الكفاءة وحددت أسلوب تقدير كفاءة الموظف أصبح من الضروري الالتزام بهذا الأسلوب وألا يقبل أي تقدير يوضع على أساس الرأي الشخصي لرئيس الموظف .
- ج - توجه هذه السياسات الموظفين أثناء تنفيذ البرامج أو الخطط التي وضعت لتحقيق أهداف الشركة .
- د - أن وجود مثل هذه السياسات يجعل عملية اتخاذ إقرارات سهلة ، مما يوفر الوقت ويزيد الإنتاجية للموظفين ، وفي النهاية زيادة ربحية الشركة .
- هـ - رضا الموظفين نتيجة الشعور بالعدالة في المعاملة . فضلاً عن زيادة ثقة الآخرين في الشركة كالبנק والموردين ، مما يمكن الشركة من الحصول على مزيد من تسهيلات الائتمان .

مما يتصل بدليل السياسات الإدارية ، ضرورة وأهمية وجود دليل آخر هو دليل الإجراءات الإدارية الذي يوضح الخطوات اللازمة لتنفيذ القواعد والأنظمة وإنجاز الأعمال .

ويساهم مثل هذا الدليل في توثيق خبرات الموظفين كتابيا، فلا يتأثر العمل إذا غاب الموظف أو انتقل أو استقال أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب ، مما يحمي الشركة من الاضطراب . كما يساعد في توحيد مفاهيم العمل لكافة الموظفين ، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال ، ورفع كفاءة الأداء ، ولا شك أن ذلك سوف ينعكس في النهاية على تحسين الربحية .

كذلك يساهم الدليل في اختصار الإجراءات وتبسيطها ، مما يقلل من الوقت الضائع ، ويوفر النفقات وأيضا بالتالي تحسين الربحية .

لقد أدى غياب وجود دليل السياسات الإدارية في إحدى الشركات إلى تضارب القرارات بين إدارة وأخرى فمثلا عند ترشيح عدد من الموظفين للترقيات . قام مدير بعقد اجتماع مع رؤساء الأقسام وطلب إليهم ترشيح من يرونه مستحقاً للترقية ، بينما قام مدير آخر بترشيح من رآه مناسبا للترقية بدون الرجوع إلى رؤساء الأقسام وأخذ آرائهم . مما ترتب على ذلك شيوع عدم الرضى بين موظفي الإدارة الثانية ورؤساء أقسامها وتدنيت إنتاجيتهم إلى أدنى مستوياتها ، بل أن البعض أخذ يفكر في ترك العمل .

نظام المعلومات الإدارية

نظام المعلومات الإدارية هو الشرايين التي تسير فيها المعلومات لتصل إلى مختلف الجهات الداخلية والخارجية في الشركة ، وتصل إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب . وإذا تعطل شريان منها عن العمل أدى إلى شلل العمل في ذلك الجزء أو الأجزاء التي تعتمد عليه ، وقد يكون الشلل كاملاً إذا حدث الأعطال في إحدى الأجزاء الهامة الرئيسية .

ونظام المعلومات الإدارية له جوانب متعددة منها :-

- الاتصالات سواء كانت أفقية أو رأسية .
 - العلاقات الإدارية بين الإدارات والأقسام .
 - التقارير الإدارية سواء كانت تتعلق بالإنجاز أم النشاط .
 - استخدام وسائل التقنية الحديثة في الاتصالات .. الخ .
- أن كفاءة نظام المعلومات في الشركة دليل على صحة إدارة الشركة ، ودليل على كفاءتها . فتوفير الوقت يعني توفيراً في التكاليف ، ووصول المعلومات إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب يعني قرارات إدارية سليمة ، وذلك كله في النهاية زيادة الربحية .

والنظرة الشمولية والفاحصة من الخبير توضح لك جوانب النقص أو القصور في نظام المعلومات في الشركة ، وتبين لك الأساليب والطرق اللازمة لعلاجها ورفع كفاءتها .

ولبيان أهمية نظم المعلومات فإن بعض البنوك المتقدمة التي تملك نظم معلومات فعالة ، وترتبط فروعها بشبكة كمبيوتر متكاملة ، تستطيع أن تبين لك وضع السيولة في البنك بجميع فروعه قبل أن تشرب فنجان قهوة الصباح !! وبذلك تستطيع أن تتخذ القرارات الإدارية الرشيدة بناء على وضعك المالي فلا تجد نفسك مضطراً للاقتراض بفوائد عالية تؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض الأرباح !!

مقاييس الإنتاجية

تقارير الكفاية يستخدمها بالطبع الجميع .. ولكن هل تساءلنا فيما إذا كانت سليمة ، تقيس حقاً الأداء وتحقق العدالة والموضوعية ، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف .

أن مقاييس الكفاية تؤثر على الإنتاجية ، تأثيراً مباشراً ، ووضعها ليس بالأمر السهل الذي يتصوره البعض .. فليس أدعى من قتل روح الموظفين على العمل ، من وجود مقاييس كفاية غير سليمة . أن شعور الموظف بعدم عدالة التقييم تقتل روح العمل فيه ، مما يجعل الإنتاجية تنخفض إلى أدنى مستوياتها .

كذلك ينظر الكثير إليها على أنها وسيلة لا غاية ، وتنتهي الغاية منها بمجرد أعدادها . مما أوجد في الحياة العملية الكثير من الممارسات الخاطئة التي لا تتفق والأصول العلمية في أعدادها . وقد اطلعت على العديد منها في كثير من الشركات ، ولاحظت عدم موضوعيتها وعدم دقتها ، والارتجال في أعدادها ، حتى في الشركات الأجنبية .

أن مقاييس الكفاية الفعالة ينبغي :

- أن تتناسب والأعمال التي يؤديها الموظف .
- تقيس كفاءة المجموعات والأفراد .
- تستند إلى الوصف الوظيفي .
- تكون موضوعية تعتمد الأساليب العلمية .
- تقيس النتائج والسلوك المؤدى إلى تحقيق النتائج .
- تستخدم سياسة علنية .
- قابلة للتحقق من صحتها ، وتعطى الشعور بالعدالة .
- سهولة فهمها وسهولة تطبيقها .

- تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات منها وهي زيادة إنتاجية الموظف ، وبالتالي زيادة ربحية الشركة .. الخ .

وتقارير الكفاية ليست هي مقاييس الإنتاجية الوحيدة ، فهناك مقاييس لكفاية الإدارات ككل ، بل والشركة عموماً ، وللمستشارين خصوصاً .. الخ ولا بد من توافر مثل هذه الأدوات جميعاً لتعرف مدى سلامة الأداء في تحقيق الأهداف وزيادة الربحية .

أن التهاون في التأكد من سلامة مقاييس الكفاية سوف يؤدي إلى انحدار الإنتاجية ، وبالتالي انخفاض الربحية . والخير الإداري هو الذي لديه المعرفة والأساليب التي تمكنه من أن يكشف لك عن جوانب الضعف في المقاييس المستخدمة ، ويساعدك في وضع مقاييس كفاية علمية وشاملة وتؤدي إلى تحقيق هدفك النهائي وهو تحقيق الأرباح .

أن عدم وجود مقاييس إنتاجية علمية سليمة في إحدى الشركات قد أدى إلى عدم عدالة التقييم ، فبينما نجد أن بعض المدراء كانت يده () مبسطة كل البسط () في تقييم أداء مرؤوسيه ، وكان أقل مرؤوس قد حصل على تقدير جيد ، في نفس الوقت كان مدير آخر () يده مقبوضة () في تقييم أداء مرؤوسيه وكان أكثر تقدير حصل عليه مرؤوس لديه هو تقدير () جيد () . وقد عرف بذلك موظفوا الإدارة الأخرى فانخفضت معنوياتهم إلى أدنى مستوياتها وبالتالي انحدرت إنتاجيتهم ، بل أن بعضهم طالب بالانتقال إلى الإدارة الأولى .

نظم المكافآت التشجيعية

أن من أبسط قواعد الإدارة الناجحة هي كيف تحفز وتدفع الآخرين للعمل. أن نظريات الإدارة الحديثة تؤكد على أهمية الحوافز والدوافع في زيادة الإنتاجية للعاملين والموظفين .. أي زيادة ربحية الشركة . ولكن الكثير من الشركات لا تستخدم الحوافز إلا ارتجالاً وبدون نظام واضح ومكتوب ومعلوم لجميع الموظفين ، ويحقق الشعور بالعدالة . أن غالبية الشركات تلجأ إلى إعطاء ((بونص)) مكافآت في نهاية العام لكافة الموظفين بدون استثناء ، وفي بعضها الآخر يأخذها من لا يستحقها . وقد ثبت من الدراسات أن الاستخدام السيئ للمكافآت يعطى نتائج عكسية ، وأنه عندما يأخذها الجميع تفقد قيمتها ومعناها ولا تحقق أهدافها .

لذا يجب إيجاد نظام مكتوب للمكافآت التشجيعية يأخذ بعين الاعتبار :

- مقدرة الشركة المالية .
 - أهداف الشركة الطويلة والقصيرة الأجل .
 - المتغيرات المحيطة بها ، كالمنافسون مثلاً .
 - وجهه نظر العاملين والموظفين .
 - أساليب حوافز وطبيعة أعمال الموظفين ورغباتهم .. الخ .
- كل ذلك يؤدي إلى خلق الشعور بالرضى والعدالة بين الموظفين ، مما يساهم بالتالي في زيادة ربحية الشركة .

ومما يرتبط بنجاح نظام المكافآت التشجيعية وجود نظم تقارير كفاية فعالة ، وذلك حتى لا يأخذ المكافآت من لا يستحقها وحتى لا تؤدي إلى نتائج عكسية غير مرغوب فيها . ويلاحظ أن كثير من الشركات تشكو من تدني إنتاجية موظفيها ولا تعرف الأسباب . والأسباب تكمن غالباً في عدم استخدام نظم المكافآت التشجيعية

السليمة لتحفيز موظفيها على العمل ، واعتبارها أحد الأدوات الفعالة في تحقيق الأهداف .

تنظيم الإدارة المالية

الإدارة المالية هي العصب الإداري لأي شركة .. وإذا كان ينقصها التنظيم ، فالشركة في خطر!! ليس لأنها قد تفقد بعض الأموال نتيجة لسوء التنظيم ، ولكن لأنه سيظل هناك احتمال خطر تعرضها للإفلاس نتيجة لعدم التنظيم .
وحتى يكون تنظيم الإدارة المالية متكاملا لابد له توافر الآتي :

- وجود توصيف لوظائف الإدارة المالية .
 - وجود هيكل تنظيمي للإدارة المالية .
 - وجود دليل للسياسات المالية .
 - وجود دليل للإجراءات والدورة المستندية المالية
 - وجود دليل الصلاحيات المالية .
 - وجود أنظمة للرقابة الداخلية .. الخ
- أن غياب مثل هذه الأدلة التنظيمية سوف يؤدي حتما إلى سوء استخدام الأموال ، وبمعنى آخر عدم الاستخدام الأمثل لها ، فضلا عن تعرضها للسرقة والإسراف والضياع .
- مما ينعكس في النهاية على انخفاض معدلات الربحية .
- قامت إحدى الشركات بدفع بدل السكن مرتين لنفس الموظف ، والسبب طبعا معروف .. غياب تنظيم الإدارة المالية على أسس سليمة ومكتوبة .

تنظيم التسويق

في ظل ظروف المنافسة الحالية الشديدة ، يلعب التسويق الجيد دوراً هاماً وحيوياً في ثبات قدم الشركة في السوق ونجاحها ، ولم يعد يستطيع أي شخص أن يكون رجلاً ناجحاً للتسويق ما لم تتوافر لديه المعرفة والخبرة والمهارة .. فالتسويق أصبح الآن علماً يحتاج إلى متخصصين علمياً وذوي خبرة ، ليقودوا سفينة شركاتهم في بحر المنافسة الشديدة إلى شاطئ الأمان والربح .

ورجل التسويق الناجح يجب أن تتوافر لديه المعرفة والخبرة التسويقية والمقدرة على الاستفادة من خبرات المستشارين في رفع كفاءة العمل في إدارته . وحتى تكون إدارة التسويق فعالة ، يجب أن تتوافر فيها أنظمة مكتوبة منها :

- توصيف دقيق وتنظيم فعال لأوجه نشاط التسويق المختلفة .

- لائحة عمولات تحفز البائعين على زيادة نشاطهم .

- لائحة مخازن شاملة .

- سياسات إعلانية .

- دليل البائع .. الخ .

هذه الأدوات إذا كانت مبنية على أسس علمية وعملية سليمة ، ووضعتها يد خبيرة فإن ذلك يساهم في رفع كفاءة التسويق .. وماذا يعني رفع كفاءة التسويق سوى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الربحية .

قامت إحدى الشركات بنقل سكرتير المدير العام إلى إدارة التسويق كمدير لها ولم تكن لديه الخلفية العلمية أو العملية لهذه المهمة ، وكانت ميزاته مقدراته على الاتصال والابتسام . وقام فور تسلمه منصبه الجديد بتحويل دفع مستحقات السبائعين من نظام الرواتب البحتة ، إلى نظام العمولات البحتة على اعتقاد منه أن

ذلك سوف يؤدي إلى تحفيز البائعين على زيادة مبيعاتهم ، في الوقت الذي كانت قد بدأت فيه بؤادر الركود الاقتصادي في الظهور .

وقد قاوم البائعون هذه السياسة في دفع مستحقاتهم. ولكن المدير العام كان مقتنعا بها و أمر بتنفيذها . وماذا كانت النتيجة .. استقال عدد كبير من البائعين ، وانخفضت المبيعات والربحية بشكل حاد . مما استلزم طرد مدير التسويق الجديد ، والاستعانة بخبير لدراسة الموقف وللقيام بعملية إنقاذ للشركة .

تقييم كفاءة أجهزة التسويق :

تنظيم التسويق يشيخ مثل أي كائن حي .. ولكن كيف تظهر علامات الشيخوخة ، وما هي المؤشرات التي تنبهك إلى الحاجة إلى تجديد شباب التسويق . إذا ظهر واحد أو أكثر من الأعراض التالية ، فالشركة بحاجة إلى استشارة خبير أو أخصائي التسويق :

- تدني المبيعات والأرباح .
 - ظهور منافسين أقوياء .
 - وجود بضائع راكدة أو تالفة بالمخازن
 - كثرة المنازعات بين الموظفين وتدني الروح المعنوية لهم .
 - تغير الظروف الاقتصادية في السوق .
 - الإعلانات لا تؤدي إلى زيادة المبيعات .
 - ارتفاع تكاليف الشراء .
 - تقهقر نصيب الشركة في السوق .. الخ .
- من المعلوم أن التسويق أصبح علماً وتخصصاً ، رغم أن الكثيرين لا يزالون غير مدركين لهذه الحقيقة ، أو لا يعترفون بها . وعلى العموم ، فإن أخصائي أو

خبير التسويق هو الذي لديه المعرفة اللازمة والخبرة والوسائل المناسبة لتشخيص أمراض التسويق في الشركة ووضع الحلول المناسبة لها .

لاحظت إحدى الشركات أن منافسين أقوياء جدد قد ظهوروا في السوق ، وأن مبيعاتها بدأت في التدهور رغم كونها أول شركة في مجالها كانت موجودة في السوق وعندها استدعى مسؤول الشركة أحد خبراء الإدارة الذي قام بدراسة وضع الشركة ؟ فكان من بين أهم توصياته ضرورة استدعاء أخصائي أو خبير تسويق ليتسلم إدارة التسويق والعمل على أن ينهض بها مرة أخرى .

تطوير عمليات التسويق :

لا يخفى على أي شركة أهمية التسويق فهو عماد بقائها ونجاحها ولكن مجرد وجود إدارة تسويق لا يكفي لتحقيق ذلك . أن تطوير هذه الإدارة ورفع كفاءتها وفعاليتها أمر جوهري لتحقيق ليس النجاح فحسب ، ولكن النجاح المستمر . فالظروف دائماً تتغير ولا بد من التكيف لتلك الظروف والاستعداد لها .

ويشمل تطوير إدارة التسويق :

- توصيف كافة وظائف موظفيها لتحصل على أداء أفضل وإنتاجية أعلى واختيار الأشخاص المؤهلين لشغل تلك الوظائف .
- بناء هيكل تنظيمي يناسب ظروف ومستجدات السوق ويساعدهم في تحديد العلاقات الوظيفية ورفع كفاءتها .
- القيام بإعداد برامج تدريب شاملة لكافة المستويات وبأحدث الأساليب ووسائل الإيضاح لرفع كفاءة فريق التسويق سواء من الناحية التسويقية أو الإدارية .
- دراسة المشاكل التي تواجه التسويق والعمل على إيجاد برامج مكتوبة لحلها .

اشتكى رجل أعمال إلى رجل أعمال آخر من إن مخازنه مكدسة ولا يتم تصريفها وبيعها . فقال له رجل الأعمال الثاني : ماذا تباع . أجاب الأول أجهزة

ومعدات . فقال الثاني : أن لي اهتمام بهذه المنتجات ، أرسل لي أحد البائعين
ليزودني بمزيد من التفاصيل . ومضى شهران ولم يصله مندوب المبيعات بعد !! إلا
شك أن هناك أزمة تسويق لدى هذه الشركة . ولا سبيل إلى حل مشاكل مخزونها
إلا عن طريق دراسة عمليات التسويق بها وتطويرها على أسس سليمة وبيد
خبرة .

نظم التخطيط والمتابعة

يقول هنري فايول بان التخطيط ((إذا لم يكن جزءاً من الإدارة فهو الإدارة
كلها)) . وفي الحقيقة فإن التخطيط السليم هو الدرع الذي يحمي الشركة من
مفاجآت المستقبل ، ويبعد عنها شبح الإفلاس . ول نجد في الواقع أن كثيرا من
الشركات تهمل التخطيط وخاصة طويل الأجل منه الذي يزيد عن سنة ، وحتى
بعض تلك التي تظن نفسها بأنها تقوم به ، غالبا ليست تقوم به على أسس علمية
سليمة .

ولإنشاء نظام تخطيط فعال :

- يجب وضع نظام مكتوب للتخطيط .
 - يجب أن يكون هناك نظام مكتوب لمتابعة الإنجاز .
 - يجب أن يكون هناك نظام مكتوب لتقييم الإنجاز .
 - يجب أن يشمل أساليب التخطيط قصيرة وطويلة المدى .
 - يجب شرح النظام للموظفين وتدريبهم عليه .
- أن وجود تخطيط في الشركة لا يعني قيام تخطيط فعال ما لم يكن مبنيا على أسس
علمية سليمة ومكتوبة .

لقد أدى عدم وجود تخطيط وتنبؤ علمي سليم لاحتياجات السوق أن قامت
إحدى الشركات بإعداد طلبية بعشرة آلاف جهاز معين ، في الوقت الذي يتواجد

في مخازنها ما يزيد على ثلاثون ألف جهاز من نفس النوع لم يتم تصريفها بعد ، وكانت بؤادر الركود الاقتصادي قد ظهرت وشعر بها الجميع إلا تلك الشركة مما كاد أن يضعها عدم وجود التخطيط على حافة الإفلاس .

هذه هي المجالات التطبيقية الرئيسية للاستشارات الإدارية ، وقد ذكرت على سبيل المثال لا الحصر فغني عن البيان أن هناك مجالات تطبيقية أخرى متعددة وتحددها غالبا مشاكل الشركة وحاجاتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

الخلاصة

تغيرت الظروف الاقتصادية واشتدت حدة المنافسة ، وبالتالي فإن المنشآت التي تدار بكفاية هي وحدها القادرة على كسب السوق وكما قال أحد الخبراء : ((الفرق بين شركة ناجحة وأخرى فاشلة ومؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة أن هناك مدير ناجح أو مدير فاشل ، فالإدارة الفعالة إذا هي التي تلعب دوراً في نجاح المنشآت ، وخاصة في ظل ظروف المنافسة القوية الحالية .

ولكن المدير التنفيذي في غمرة مشاغلة اليومية ، وضيق وقته ، قد لا يجد متسعاً من الوقت للتفكير أو دراسة مشاكل إدارته دراسة علمية دقيقة تؤدي إلى اتخاذ قرارات مناسبة لتطويرها ، فضلاً عن أن بعض المشاكل تحتاج إلى خبرات متخصصة في مجالات محددة ولديها الوقت الكافي لدراسة المشكلات والخروج منها بتوصيات مفيدة للتطبيق . من هنا نشأت الحاجة إلى مستشارين متخصصين سواء كانوا من الداخل أو من الخارج وذلك لمساعدة المدير في أداء عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه ، واتخاذ القرارات المناسبة .. وبناء عليه ، فإن المدير الناجح عادة ما يلجأ إلى الاستعانة بالجهات الاستشارية لتطوير أعمال إدارته ورفع كفاءتها . أن دور المستشار لا يعدو دور الطبيب الذي يشخص الداء ويصف الدواء .. بالطبع لا يستطيع الطبيب أن يلزم المريض بتناول الدواء .. لذا ينبغي لنجاح الاستشارة الإدارية أن يتعاون الطرفان معاً لرفع كفاءتها وفعالية تطبيقها .

ولكي تنجح الاستشارة أيضاً في مساعدة المدير في أداء عمله ، ينبغي أن تتوفر لدى المستشار المهارات التحليلية التي تستند إلى خلفية علمية في جوانب متعددة ، والخبرة الواسعة في مجالات متنوعة وكذلك الخبرة على تخطيط الاستشارة وتنفيذها ، فضلاً عن قدرات أخرى كالقدرة على الإقناع والتعبير والاتصال بالآخرين .

وبناء عليه فإن اختيار المستشار المناسب يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الاستشارة لأهدافها . ويشبه الكاتب (ج . ريبولد) المستشار الإداري الكفو ((

بالطبيب الماهر ، فكلاهما يشخص المرض أولا ثم يقدم العلاج ، والمستشار الإداري مختص بأمراض المنظمات الإدارية فهو يشخص أسباب ضعف وفشل المنظمات في القيام بأعمالها ويقدم الاقتراحات والحلول المناسبة لمعالجتها . والطبيب دوره واضح في مجال تشخيص ومعالجة الأمراض البشرية . وهناك وجه آخر يتشابهان فيه وهو التخصص ، ففي مجال الاستشارات الإدارية يوجد العديد من التخصصات مثلما هو الحال في مجال ممارسة مهنة الطب)) .

واختيار المستشار المناسب لوحده ليس كافيا . فالاستشارة الإدارية تحتاج إلى الصبر والدعم من الإدارة العليا لنجاحها . كما ينبغي أن لا نتوقع من الاستشارة الإدارية أن تقدم حولا سحرية للمشاكل المعقدة بين عشية وضحاها . يقول أحد خبراء الإدارة :

((أن الاستشارة ليست خدمة لتقديم حلول سحرية للمشاكل الإدارية المعقدة ، أن من الخطأ الافتراض أنه عندما يأتي المستشار إلى المنظمة فإن المشاكل يتم القضاء عليها نهائياً وتصبح الأمور سهلة للإدارة ، فالاستشارة هي مهمة صعبة تعتمد على البحث المضي عن الحقائق وعلى تحليلها للوصول إلى حلول واقعية . ويعتبر الالتزام من قبل الإدارة لحل مشاكل المنظمة والتعاون بين المنظمة والمستشار من الأمور الهامة لأجل نجاح الاستشارة الإدارية وحل مشاكل المنظمة)) .

كذلك علينا أن ندرك بأن الاستشاريين ليسوا أناسا خارقين وفوق العادة جاهزين للدخول إلى مؤسستك وحل كافة مشاكلها بحركات سريعة وأكيدة ، ولدى سماع عبارة ((وظف استشاريا)) في اجتماع لفريق ما ، فإنها يجب أن تواجه بمجموعة الأسئلة التالية :

* ما هي المشكلة

* لماذا لا يمكن حلها داخليا ؟ ..

* ما نوع الاستشاري الذي نحتاجه أن وجدت الحاجة ؟ ..

* ما هي الإجراءات التي يجب وضعها بهدف الإشراف على الاستشاري ؟ .

* كيف بإمكاننا العمل مع الاستشاري بهدف الحصول على أفضل النتائج ؟ ..
بالطبع يمكن توظيف الاستشاري لإيجاد حلول أفضل حتى ولو كانت الأمور
تسير بشكل سلس ، لكن غالبا ما يتم توظيف الاستشاري لحل المشاكل .
وكلما اقتربت أكثر من الحصول على تعريف واضح ودقيق للمشكلة كلما
اقتربت أكثر من إيجاد حل لها .

فإذا كانت المشكلة هي تدني معنويات الموظفين ، فما هي الأسباب الكامنة
وراء ذلك ؟ هل هناك بعض الموظفين المفضلين على غيرهم هل الرواتب والعوائد
منافسة ؟

وعلى العموم ، تشتمل مؤشرات الحاجة إلى مساعدة خارجية على ما يلي :-
• أن يكون حجم المشكلة كبير بحيث أن الوقت والكفاءات الداخلية غير
كافية لحلها .

• أن الوضع الصحيح للأمور لا يمكن تحديده إلا بواسطة شخص ليس له
علاقة بها .

- أن تكون قد حاولت حل المشكلة وفشلت .
- أن لم تكن لديك المعرفة المتخصصة اللازمة لحل المشكلة .
- إذا لم تتمكن من إقناع كل شخص في تنظيمك بالموافقة على أمر ما .
- إذا كنت بحاجة إلى أفكار وطرق جديدة .

المراجع

المراجع العربية :

- ١- د . شوقي حسين عبد الله ، الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٥ م ، ص ٢٦-٣٦ .
- ٢- د. عاطف عبيد ، أصول الإدارة والتنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٥ م ، ص ١٦٨ .
- ٣- د. عاطف عبيد ، إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨ م ، ص ٢٨٥-٢٧٦ .
- ٤- عبد الله شلبي ، تصنيف الوظائف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٦ .
- ٥- د. علي عبد المجيد ، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٣ م ، ص ١٠ .
- ٦- د . عبد الباري دره ، ود . زهير الصباغ ، إدارة القوى البشرية ، دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان ١٩٨٦ م ، ص ٤٤٥-٤٩٥ .
- ٧- د . محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ م ، ص ١٨١-٢٤٥ .
- ٨- محمد عصفور ، أسس الاستشارة الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨١ م ، ص ١١، ٣٢ .
- ٩- ترشيد استخدام القوى العاملة في الشركات والمؤسسات السعودية ، إدارة البحوث ، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض ، ١٩٨٣ م ، ص ١٤-١٩ .
- ١٠- د . منصور فهمي (إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق) البنوك الإسلامية ، العدد العاشر ، ١٤٠٠ هـ ، ص ٢٣ .

- 11- Davis , Kenneth R. Marketing Management, The Ronald Press Co, New York ,2002, P. 67-80 .
- 12- Riebold , Gilbert, " The Management Consultant A Physicion for Enterprise "African Administration studies , December, 1876, P. 211.
- 13- Vancil, Richerd V. , Implementing , strategy. Management Analysis center . Inc., Cambridge Massachusetts , 1984, P. 2-5 .

الباب الثاني

العوامل التسويقية

الفصل الأول

مفهوم التسويق الحديث

المقدمة

يعتبر مفهوم التسويق الحديث من أهم المفاهيم التي ظهرت حديثا لما له من أهمية في نجاح المؤسسات والشركات التي تتبناه ، ولما له من مجالات تطبيقية واسعة في الشركات والبنوك والحكومات أو المستشفيات ومؤسسات التعليم العالي .. الخ ، فمثلا إذا نظرت الجامعات والمعاهد إلى المجتمع " كمستهلك " أفرزت الخريجون ذوي التخصصات التي يرغبها المستهلك " المجتمع " . كذلك تجدر الإشارة إلى أنه وأن تولى رجال التسويق نشر هذا المفهوم (فيليب كوتلر - أستاذ التسويق في جامعة الغرب ، وسدي ليفاي أستاذ التسويق في نفس الجامعة) إلا أنه مفهوم إداري بحت ، يهتم كل رجل إدارة في أي موقع كان سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص أو في أية منظمة أخرى لها علاقة بالجمهور .

ورغم ما لهذا (المفهوم الإداري) من أهمية عظيمة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام لا من قبل كتاب الإدارة عموما ، ولا من قبل كتاب التسويق على وجه الخصوص في العالم العربي . فلقد اطلعت على كتابات التسويق لأعلامه في العالم العربي (١، ٢، ٣) فلم أجد واحدا منهم قد تطرق إلى المفهوم بالتفصيل أو الشرح أو حتى خصص له فصلا في كتابه ، على الرغم من أنه يستحق أن يؤلف فيه الكتب وخاصة في مجالاته التطبيقية المختلفة . كما لا ينبغي أن يؤلف كتاب في مبادئ التسويق دون الإشارة إلى أهم مبدأ فيه وهو مفهوم التسويق الحديث .

لذا يهدف هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية :-

- * استعراض المراحل التي مر بها مفهوم التسويق .
- * بيان حقيقة مفهوم التسويق الحديث .
- * التعريف بمجالاته التطبيقية وفوائده .
- * دراسة نقدية للجوانب الإيجابية والسلبية في المفهوم .
- * إيضاح كيفية وضعه موضع التطبيق .

مراحل تطور التسويق

في الاقتصاديات الحالية ، المستهلك الذي يشتري السلعة سواء كان رجلاً أم امرأة هو مركز عالم الأعمال . وتنشأ الشركات حول المستهلكين وليس العكس . أن تزايد القبول لمفهوم " المستهلك " سيكون له وسيظل نتائج وأثار بعيدة المدى على الشركات والمؤسسات ، مما يحقق في النهاية ثورة في الفكر الاقتصادي ، وكلما زاد هذا المفهوم قبولا ، كلما برز التسويق على أنه أهم وظيفة في دائرة الأعمال .

نهضة في العلم :

ويصلح كوجه للمقارنة ، ما حدث في القرن السادس عشر . في ذلك الوقت ، كان علماء الفلك يجدون صعوبة في تحديد تحركات الأجرام السماوية وساعدتهم حساباتهم في تقدير مواقع الكواكب بشكل تقريبي في أي وقت . ولكن حساباتهم لم تكن دائما دقيقة ، فهناك اختلافات تحدث باستمرار . وبعدئذ جاء العالم البولندي نيقولاس واقرح جوابا بسيطا للمسألة وهو لنفترض أن الشمس وليس الأرض هي مركز نظامنا الكوني ، وأن الأرض تسير حول الشمس وليس العكس ، فإن حساباتنا سوف تبرهن على أنها صحيحة .

أثارت مثل هذه المقترحات عاصفة من الجدل . الجميع كان يعتقد بأن الأرض هي مركز الكون ولكن عالما آخر اسمه جاليليو وضع النظرية موضع

الامتحان وبرهن على صحتها . وكانت النتيجة انقلابا في الفلسفة والفكر العلمي .
ولا زال أثر هذه النظرية نحس به حتى اليوم .

نهضة في التسويق

وبنفس الطريقة حدثت ثورة في التسويق ، فلم تعد الشركة هي مركز عالم الأعمال ، إنه المستهلك . وانتقل بذلك اهتمامنا من مشاكل الإنتاج إلى مشاكل التسويق . من السلع التي يمكننا صنعها إلى السلع التي يرغب المستهلك أن نصنعها ، من الشركة نفسها إلى موقع السوق .

نهضة التسويق قد بدأت وسوف تستمر في النمو ، ما دامت هذه النظرية قد درست واختبرت وبرهنت على صحتها ، وكلما تبناها المزيد من رجال الأعمال وطبقوها ، فإن الاقتصاد يصبح حقيقة موجه نحو السوق .
وفيما يلي شرح للمراحل التي مر بها تطور التسويق :-

١- مرحلة التوجه نحو الإنتاج :

في البداية كانت تسود صناعة الحرف ، وكان الطلب على السلع يزيد على المعروض منها لان الرجل الحرفي مهما كان ماهراً فإن إنتاجه محدوداً ، والطلب على السلع دائماً يزيد على المعروض منها ، وبالتالي لم يكن هناك حاجة للتسويق لان ما كان ينتج كان يباع بسهولة ويسر ، وكان الهدف في تلك المرحلة زيادة الإنتاج بأقصى قدر ممكن لتلبية الطلب .

٢- مرحلة التوجه نحو البيع :

بعد ذلك حدثت الثورة الصناعية ، وأصبح بإمكان المصانع أن تنتج في دقائق ما ينتجه الحرفي في أيام ، وزاد الإنتاج عن الطلب ، وامتلات المخازن وأصبح من الضروري التفكير بطريقة لتصريف الإنتاج فظهرت الحاجة إلى توظيف رجال

بيع ، وإلى الإعلان عن السلع لتعريف المستهلكين بها ، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى التسويق لتصريف تلك المنتجات التي امتلأت بها المخازن ، وفي تلك المرحلة كانت الشركة توظف رجل المبيعات لبيع الإنتاج كما توظف محاسب لتدوين حساباتها وكان الاهتمام منصبا على بيع كمية من السلع والمنتجات .

٣- مرحلة التوجه نحو المستهلك :

ثم ظهرت مرحلة التصنيع (الأتوماتيكي) وأصبحت الكثير من المصانع تعمل بشكل أوتوماتيكي فتدخل المواد الخام في المصنع لتخرج من البناحية الثانية سلع ومنتجات دون أن يحسها أي عامل ، وأصبح في مقدرة المصنع أن ينتج السلع والمنتجات في أشكال وأحجام لا محدودة ، ولما ليس في إمكان المصنع أن ينتج كل السلع الممكنة ، إذا لابد أن يركز إنتاجه في سلع محددة والتي يطلبها المستهلك فقط حتى لا يفشل تسويقها وتمتلاً بها المخازن . كيف يمكن أن نعرف ماذا يريد المستهلك ؟ الإجابة على ذلك تكمن في إدارة أبحاث التسويق ، فعلى هذه الإدارة أن تعرف ما يريده المستهلك وعلى المصنع تلبية ذلك . وبالتالي في هذه المرحلة أصبح المستهلك وحاجاته هو جوهر مفهوم التسويق الحديث فالأفكار لمنتجات جديدة تأتي بعد دراسة متأنية لما يريده وما لا يريده المستهلك ، ما يحبه وما يكرهه . بعد ذلك يتبنى التسويق الفكرة ويوجه كافة جهود الشركة لترجمة تلك الفكرة إلى إنتاج ثم إلى مبيعات وأرباح وقد تطور الأمر في بعض الشركات ليصبح رجل تسويق هو الرجل الأول في الشركة . لذا كان على رجل التسويق أن يكون على معرفة بطرق التمويل ، وآثار تخطيط التسويق على الأرباح المتوقعة وملماً بإدارة الإنتاج ومعظم أعمال الشركة التي يعمل بها .

٤- مرحلة ترشيد التسويق :

ونظراً للتقدم العلمي الهائل الذي نعيشه هذه الأيام والسلع والمنتجات التي لا حصر لها، والانفجار السكاني الذي يعيشه العالم الذي شكل ضغطاً مستمراً على

موارد الأرض المحدودة ، مما سارع في ظهور ما يسمى (بترشيد التسويق) للمحافظة على الموارد من النضوب ، وظهرت (منافذ توزيع) لإعادة المنتجات المستهلكة للمصانع لإعادة تصنيعها . كما ظهرت حركة تسمى (بالتسويق الاجتماعي) نتيجة لحركات المستهلكين وعدم رضاهم عن بعض المنتجات التي تشكل خطرا عليهم ، ومشاكل تلوث البيئة الناتجة عن المخلفات الصناعية ودخان المصانع والسيارات ، والمواد المستهلكة (٣) .

مفهوم التسويق القديم

تشرح الظروف التي مرت به إحدى شركات الساعات هذا المفهوم ، فمنذ إنشاء شركة الساعات (ايلجين) منذ أوائل القرن وهي تتمتع بأفضل شهرة وأحسن سمعة . وبدلت الإدارة جهودها لتحافظ على جودتها العالمية ، وتوزيعها من خلال شبكة واسعة من محلات الجواهر ومتاجر السلسلة . وقامت بتوظيف قوة بيع تزيد على الخمسين رجلا ، وصرفت ما يزيد على المليون دولار سنويا للدعاية والإعلان في تلك السنة ، وارتفعت مبيعاتها إلى ٤٢ مليون دولار ، ولكن المبيعات بدأت في الانحدار بعد ذلك حتى وصل الأمر إلى حد خسارة مليونين دولار . فماذا حدث حتى زعزع مركز هذه الشركة المتفوقة ؟؟

ومن الواضح أن إدارة هذه الشركة لم تعطى الاهتمام الكافي للتغيرات الحاصلة في السوق ، فقد حصل الكثير للمنتجات والعملاء وقنوات التوزيع والمنافسة ، والذي كان ينبغي على الشركة أن تأخذه بعين الاعتبار ، وتراجع بناءً عليه برامجها للتسويق . فمن حيث المنتجات ، فقد ظهرت ساعات جديدة بأسعار أرخص وبموصفات متنوعة فكانت أكثر جاذبية من ساعات شركة (ايلجين) . أما من ناحية العملاء فالكثير فقد الرغبة في ساعات تتمتع بشهرة عالمية ، وتحافظ على الوقت بدقة ، وتعيش معك العمر كله . أنهم يرغبون في ساعات تعطيك الوقت ، وتظهر جذابة ولا تكلف كثيرا . ومن ناحية منافذ التوزيع ، فقد أخذت العديد من

الساعات تباع من خلال منافذ التوزيع العامة والمتاجر العادية ، ويعنى ذلك أن المستهلك يرغب في تجنب هامش الربح المرتفع الذي تتقاضاه محلات الجواهر . أما من جهة المنافسة ، فقد أضاف العديد من الشركات الساعات الرخيصة الثمن إلى خطوط إنتاجهم وشرعوا في بيعها من خلال منافذ التوزيع العامة .

هذا وقد لاحظت إدارة الشركة هذه التغيرات ولكنها تجاهلتها ، فقد استمرت في بيع ساعاتها التقليدية من خلال منافذ التوزيع التقليدية ، حيث كانت تظن أنها تقوم بمسؤوليتها التسويقية خير قيام بسبب أنها كانت تدعم منتجاتها ببرامج بيع ودعاية سخية (٨) .

لقد كانت مشكلة هذه الشركة أنها تبنت مفهوما قديما للتسويق . وتمتد جذور هذا المفهوم إلى حقيقة أن الشركات تقوم بثلاث واجبات كل على حده لتحقيق أرباحها وهي : الحصول على الأموال ، وإنتاج السلع ، بيعها . الواجب الأول يسمى التمويل والثاني الإنتاج والثالث التسويق وفي الواقع فإن هذا المفهوم في العديد من الشركات حيث أن مسؤولية التسويق تبدأ عندما تظهر السلع من خطوط الإنتاج وتنتهي بتمام بيع السلع . وطبقا لذلك فإن التسويق يعنى (البيع) . ووظيفة البيع في حد ذاتها تشمل عددا من الأنشطة : فالشركة عليها أن تحدد من هم عملائها المحتملون (أبحاث التسويق) ، كما يجب أن تلقى منتجات الشركة قبولا طيبا من عملائها (الإعلان) ، كما يجب أن على الشركة أن تتصل بعملائها وتقنعهم شخصياً (البيع الشخصي) ، كما يجب أن تعقد الاتفاقات وتتم الترتيبات لشحن البضائع (التسعير ، والمفاوضات ، والتوزيع) ، وتتم هذه الأنشطة منذ مدة طويلة في العديد من الإدارات في الشركة . هذه هي : إدارة الإعلان ، وإدارة المبيعات ، وإدارة أبحاث التسويق وهكذا . وغالبا ما يدرك مدراء هذه الإدارات أهدافهم المشتركة ، ويقوموا بتنسيق أنشطتهم إلى حد ما بشكل رسمي أو غير رسمي وبعض هذه الشركات يتجه نحو المزيد من التنسيق الرسمي وذلك بإنشاء إدارة

واحدة تضم كل هذه الأنشطة ويرأسها مدير المبيعات والذي يقوم برفع التقارير إليه كل من مدير الدعاية ومدير أبحاث التسويق .

ولكن الاتجاه نحو التنسيق بين أنشطة التسويق لا يعنى بالضرورة التوسع في مهام التسويق . فاليوم توجد الكثير من الشركات التي تمتلك مظاهر عمليات التسويق الحديثة ولكن ليس الجوهر . ففي هذه الشركات ، لا زال التسويق يعتبر (الإدارة التي تبدأ مسؤولياتها وتنتهي ببيع السلع المتوفرة) . وتعامل الإدارة مصانعها ومواردها وخطوط إنتاجها على أنها بشكل أو آخر ثابتة وإن على التسويق مسؤولية بيع أكبر قدر من الإنتاج للمحافظة على دوران عجلة الإنتاج .

ويتضح هذا المفهوم أكثر في التعريف الذي تبناه اتحاد التسويق الأمريكي حيث عرف التسويق بأنه (القيام بأنشطة العمل التي توجه حركة السلع والخدمات من المنتج إلى مستهلكها أو مستخدميها (٧)) .

مفهوم التسويق الحديث

كما هو ملاحظ ، فإن المفهوم الحديث يحل محل المفهوم القديم وعلى العكس منه تماما . فالمفهوم القديم يبدأ بالمنتجات المتوفرة في الشركة ، ويعتبر التسويق (استخدام أنشطة البيع والترويج لزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح) ، بينما يبدأ المفهوم الحديث بالعملاء الحاليين والمحتملين للشركة ، ويسعى وراء الربح من خلال إرضاء المستهلك ومن خلال برامج تسويقية متكاملة ومنسقة (٥) .

وعليه تكون أعمدة التسويق الحديث ثلاثة هي :

أولا : التركيز على إرضاء العملاء :-

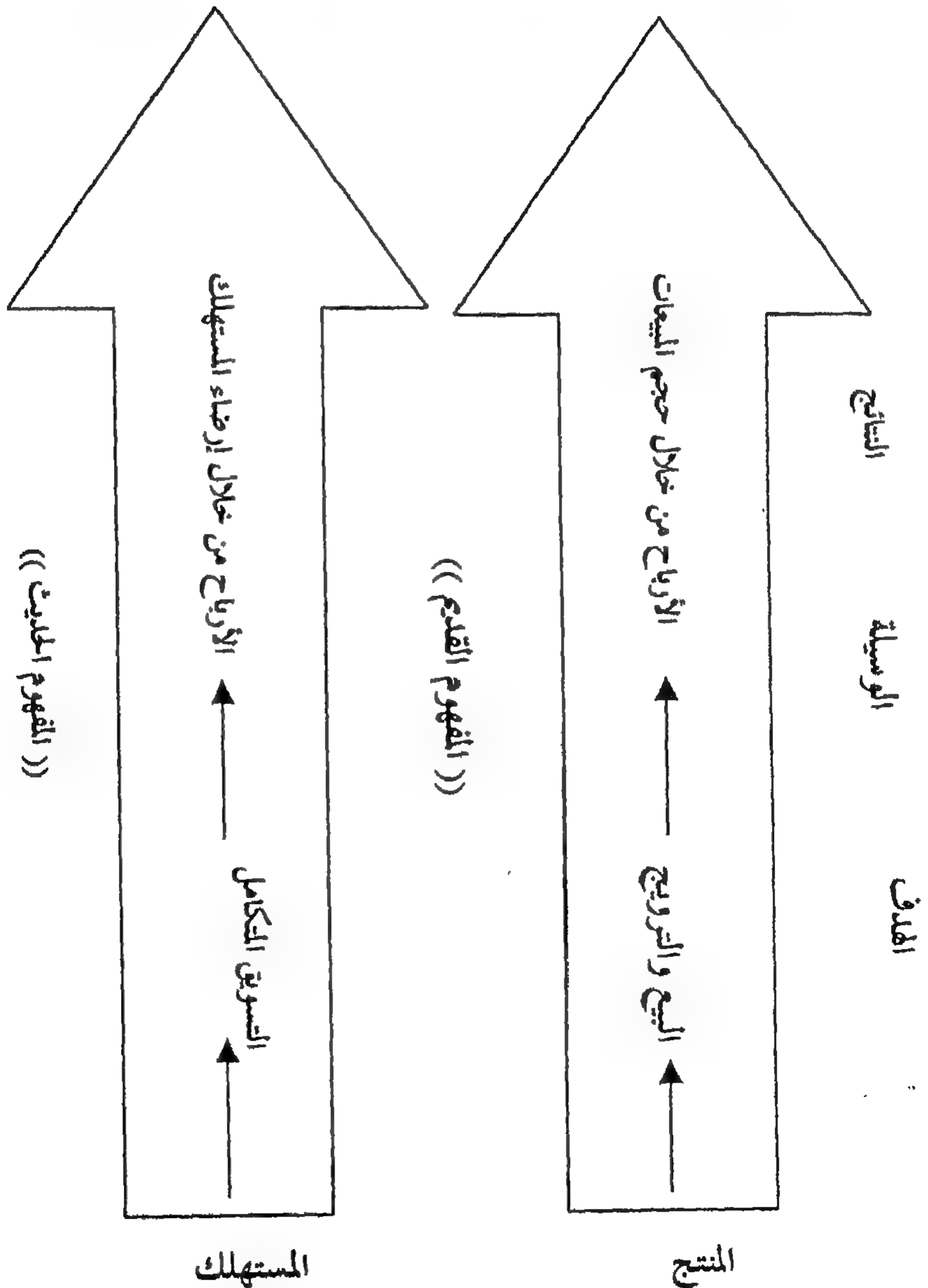
يؤكد مفهوم التسويق الحديث على أنه يمكن للشركات أن تكسب أكثر إذا كان توجهها للخارج نحو السوق وليس للداخل نحو المنتجات ، فدائما نسمع مثل هذه العبارات :

(تحت مفهوم التسويق ، المستهلك في قمة الهرم التنظيمي) .

(انظر إلى الشركة من خلال أعين المستهلك)

(المستهلك دائما على حق)

هل صحيح أن التوجه نحو السوق يؤدي إلى نتائج أفضل أم أن المسألة مجرد محاولات من رجال التسويق لتحسين مواقعهم في شركاتهم ، وبشكل آخر ؟ ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها الشركات من تركيزها على السوق بدلا من السلع ؟



يمكننا ذكر أربع فوائد :-

الفائدة الأولى هي أن الإداري سوف يدرك أن حاجات العملاء أكثر أهمية من بضاعة أو سلعة معينة . فمثلا كثيرا من شركات العربات التي تجرها الأحصنة قد فشلت لأنها لم تدرك أن العميل يريد نقلا عموما وليس عربات تجرها الأحصنة على وجه الخصوص . وقد أدى ذلك إلى أن بعض الشركات قد أعادت مسمياتها لتعكس حقيقة عملياتها . فمثلا أخذت شركة التليفونات والبرق تقدم نفسها ليس على أنها عمليات نظام الهاتف ولكن على أنها تلبية لحاجات الاتصال . وشركة الأجهزة العالمية ليس على أنها شركة كمبيوتر ولكن على أنها شركة تلبية حاجات (حل المشاكل) وشركة الراديو هات على أنها تلبية (لحاجات التسلية) .

الفائدة الثانية هي أن التركيز على حاجات المستهلك يساعد الإدارة في اكتشاف فرص الإنتاج بسرعة أكثر . فالمنتجات الموجودة تواجه المنتجات المنافسة بشكل مستمر ، وتحمي الشركات نفسها عن طريق تطوير منتجات جديدة أو الحصول عليها بشكل منتظم . الأفكار لهذه المنتجات الجديدة قد تأتي من مصادر متنوعة مثل الاختراعات ، والمنافسين ، ولكن افضل المصادر للأفكار الجديدة هي حاجات عملاء الشركة التي لم تلبية بعد . ويمكن إعطاء الكثير من الأمثلة :

شركة (بل) طورت كاميرا الأفلام ذات العين الإلكترونية لأنها لاحظت بان العملاء يجدون صعوبة في إجراء التعديلات على عدسة الكاميرا يدويا . وهناك أيضا تطورات في مجال خطوط الطيران مثل (سافر ألان وادفع فيما بعد) ، (برنامج رحلات العطلات) والتي جاءت نتيجة دراسات عن رغبات العملاء في السفر وأوقاتها .

الفائدة الثالثة : هو أن السلعة نادرا ما تمثل افضل قيمة لجميع مستخدميها ، لان رغباتهم وعاداتهم الشرائية تتباين تبائنا كبيرا . وغالبا ما تكون الشركة أكثر فعالية بتبني وتعديل منتجاتها لتلائم حاجات قطاع محدد من العملاء . فالبضاعة ذاتها قد تكون جزءاً بسيطاً من الرضى الذي يسعى إليه المشتري ، حيث أنه يريد الراحة

، والخدمة ، وبعض القيم المعنوية أيضا . لذا يكون الترويج أكثر فعالية إذا ما لوحظت مثل هذه القيم .

الفائدة الرابعة : أن الإدارة سوف تجعل رغباتها أكثر توافقا مع رغبات المجتمع . فإدارة ترغب في تحقيق الأرباح وتوظيف مواردها بثبات . والمجتمع يرغب في توفير الرخاء للإنسان . والتوجه نحو السوق يعني أن الإدارة تبني مستقبل أرباحها من خلال سعيها للوصول إلى أفضل الطرق لتلبية الاحتياجات الإنسانية .

ثانيا : التسويق المتكامل :-

أن التوجه للخارج (نحو المشتري) من جانب الإدارة لا يعتبر كافيا يجب أن يدعم هذا التوجه تغير في تنظيم الشركة . ونجد في الشركة التي يكون توجهها نحو ((المنتج)) ، أن كل إدارة تطور عملياتها بالشكل الذي تراه . فإدارة الأبحاث والتطوير تفكر بأفضل الطرق لاستغلال التكنولوجيا الموجودة ، والمهندسون يفكرون في إنتاج سلع أرخص كلفة ، وإدارة المواد في الحصول على مواد بأسعار أقل ، وإدارة الإنتاج يفكرون في الاستغلال الأمثل للأجهزة ، والتسويق يفكرون بوصول حجم البيع إلى أقصى حد ممكن ، وإدارة الحركة يفكرون بالاحتفاظ بتكاليف النقل في أدنى مستوى وإدارة التحصيل يفكرون بتقليل خسائر الديون وهكذا .

مفهوم التسويق الحديث يعبر على إحلال منطق موحد بدلا من هذه الأفكار المختلفة . وهذا يتطلب أن تكون الإدارات موجهة بمنطق إرضاء حاجات العميل بربح معقول . في ظل هذا المفهوم ، فإن مسؤوليات إدارة التسويق تتسع ، أنه من مسؤولياتها أن تسعى إلى التنسيق بين جميع أعمال الشركة التي تمس المستهلك .

ويشير ذلك سؤالا عن مدى السلطة التي يجب أن يتمتع بها مدير التسويق ليقوم بمسؤولياته الموسعة . هناك على الأقل ثلاث حالات :-

أكثر الحالات شعبية هي أنه يجب أن يكون لمدير التسويق سلطة تنفيذية فقط على قوة البيع ، والإعلان ، وأبحاث التسويق ، تلك هي وظائف التسويق التقليدية . كما يجب أن يكون على علاقة وثيقة بالإدارات الأخرى ويلقى الدعم التام من الرئيس الذي يتفهم ويتبنى مفهوم التسويق .

وفي حالة متقدمة أخرى تقول أنه يجب أن يكون لمدير التسويق سلطة فوق بعض الإدارات الإضافية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على العملاء . وهذه هي إدارة الأبحاث والتطوير ، والتوزيع ، والشراء والائتمان والعلاقات العامة .

أما أكثرها راديكالية فهي أن مسؤول التسويق يجب أن يوجه كافة عمليات الشركة . بمعنى آخر يجب أن يكون المدير العام . أن سيطرة التسويق بهذا الشكل يؤكد لنا بأن منطق التوجه نحو المستهلك سوف يستخدم في كافة الإدارات .

أن الحالتين الأخيرتين قد أصبحتا حقيقة في بعض الشركات الاستهلاكية الكبيرة . وعلى أية حال ، فإن ذلك يخرج عن روح مفهوم التسويق الحديث ولا يناسب الكثير من الشركات لأن ذلك قد أدى إلى عداء لمفهوم التسويق الحديث . ما يهم مفهوم التسويق الحديث هو أن التوجه نحو المستهلك يجب أن يلتزم به كافة الإدارات ، وأن على التسويق أن يسعى إلى توجيه كافة أنشطة الشركة نحو إرضاء المستهلك من خلال برامج منسقة تنسيقا جيدا . كيف يتم ذلك لا يعتبر جزءا من هذا المفهوم .

ثالثا: تحقيق الأرباح من خلال إرضاء العميل :

ما تم اقتراحه إلى الآن هو أن جميع وظائف الشركة يجب أن تتم من خلال منطق العميل . السؤال الذي يطرح نفسه الآن هل يجب التضحية بالأرباح من أجل المبيعات ؟ أن زيادة المبيعات لن ترضى الإدارة إذا ما صاحبه انخفاض في الأرباح .

إحدى شركات الفولاذ نوهت بالملاحظة التالية : أن تلبية حاجات العملاء المحتملين أو الحاليين في الوقت الذي يرغبونه سوف يصاحبه زيادة في تكاليف التسليم والإنتاج . ورغم أن الشركة غالبا ما تخسر من مثل هذه الطلبات إلا أنها تتوقع أن

يسؤدي ذلك إلى زيادة أرباحها في المدى الطويل . وعلى العموم يمكن المضي في إرضاء العملاء إلى مدى بعيد .

بعض الأمثلة من سياسات الشركات :-

* العميل دائما على حق إذا كان يظن ذلك .

* يهمننا أن نرضى العميل أكثر من البيع .

* كل سلعة تباع تشمل التزامنا بقبول الائتمان ، أو الإرجاع ، أو التبديل حالا ، تحقيقا لإرضاء العميل .

* نسعى دائما لتقديم خدمات مرضية لكل عميل .

ولكن إلى أي مدى يمكن أن تذهب إليه الشركة لإرضاء العملاء وتلبية حاجاتهم ؟
أن على كل شركة أن تحدد نقطة التعادل لنفسها . أن السلع البطيئة الحركة أو التي تسبب خسارة توجد في خط إنتاج كل شركة تسعى لإرضاء كل أذواق العملاء . والزيادة في قوة العمل تنشأ من الاعتقاد بان لا بد من توافر بائع عند كل طلب . وقد أوضح أحد المدراء ما حدث عندما انتقلت شركته من التوجه نحو المنتج إلى التوجه نحو التسويق :-

((عندما بدأنا العمل في ظل مفهوم التسويق الحديث فلقد واجهتنا المشاكل التي تواجه عند أحداث أي تغير .. الفكرة كانت رائعة . تبين أن مفهوم التسويق يؤدي إلى زيادة المبيعات ولكن ذلك أدى إلى قلب الموازين الداخلية للشركة . فقد صاحب القرارات التسويقية المبنية على هذا المفهوم إلى نشوء ارتفاعات وانخفاضات كبيرة في الإنتاج والجدولة والعمالة والمخزون))

وهكذا فإن العمود الثالث لهذا المفهوم هو تحقيق الأرباح من خلال إعطاء ما يريده العميل . ففي اقتصاد يتميز بالمنافسة الشديدة والتغير في الأذواق ، الأرباح يتم تحقيقها من خلال إنتاج ما يرضي العميل.

ما هو التسويق ؟

التسويق إذا هو أكثر من مجرد الأنشطة التي تقوم بها الشركة لبيع إنتاجها .
التسويق هو (التحليل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد الشركة وسياساتها وأنشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب ومن خلال تكامل أنشطة التسويق) (٥) .

وقد استخدم هذا التعريف لثلاث أسباب :-

أنه يقترح ثلاثة عناصر رئيسية لمفهوم التسويق الحديث وهي :-

التسويق المتكامل .. للحصول على إرضاء المستهلك .. و بربح معقول .

انه يقترح فكرة ((مزيج التسويق)) من خلال إشارته لإدارة جميع الأنشطة التي ترتبط بالمستهلك ، كما يقترح فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات من خلال إشارته إلى مجموعة مختارة من المستهلكين . أنه يشير إلى أن التسويق يشمل النشاطات الإدارية من تحليل وتخطيط ، وتنظيم ، ومراقبة .

إيجابيات مفهوم التسويق الحديث

أن من أهم إيجابيات مفهوم التسويق الحديث أنه فتح الباب واسعا لتطبيقه في مجالات متعددة ، فلم يعد التسويق مجرد بيع معجون أسنان ، وصابون ، وحديد وخلافه . في الواقع ، أنه يمكن تسويق الجامعات والمعاهد كما تسوق أي منتج ، وأنه يمكن تسويق البنوك كما تسوق أية سلعة بل وأنه يمكن تسويق الأفراد والأفكار ليلقوا قبولا لدى الآخرين .

كذلك يمكن تطبيقه في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح كتسويق الدوائر الحكومية لخدمة المواطن (المستهلك) بشكل أفضل ، ففي هذه الأيام زاد عدد المؤسسات التي تقوم بالخدمة العامة . وذلك كلما تقدم المجتمع إلى ما وراء مرحلة النقص في الغذاء ، أو الكساء الذي يشكل المشكلة الرئيسية ، ويبدأ في تنظيم

منظمات لتلبية الحاجات الاجتماعية المختلفة والتي وضعت جانبا في السابق .
وتزداد هذه المنظمات في الفاعلية والتأثير وتتطلب إدارتها كما تتطلب إدارة
الشركات . فمثلا لا يقل إدارة مؤسسة التأمينات الاجتماعية أو معاهد الإدارة عن
إدارة شركة سابك أو شركة التصنيع الوطنية . هذه المنظمات تقوم بوظائف
الشركات التقليدية . فلكل من هذه المنظمات يجب أن تقوم بوظيفة التمويل والقيام
بالتخطيط ووضع الموازنات وتحتاج أن تقوم بوظيفة الإنتاج والبحث عن أفضل
الطرق لترتيب المدخلات لنتج المخرجات (الخدمة والسلعة) . وأيضا عليها أن
تقوم بوظيفة شؤون الموظفين فتوظف الأفراد وتدريبهم وترقيهم للقيام بأعمالهم .
وأخيرا فإن على كل منها القيام بوظيفة التسويق ، ومن الواضح أيضا أن كل
منظمة تقوم بأنشطة التسويق بغض النظر إذا ما أدركت ذلك أم لا . فمثلا البنوك
يوجد لديها منتجات (خدمات) ولا بد أن تطورها (أبحاث) وتقوم بتمينها (
التسعير) كما لا بد من إبلاغ العملاء بوجودها (الترويج) وتوزيعها (إنشاء
الفروع) لوصولها إلى العملاء . هذه الأنشطة هي من وظائف التسويق في البنوك
(٦) .

أن هذا المفهوم ليس مهما فقط للتنمية الاقتصادية من حيث أنه يساهم في
نجاح الشركات لأنها تنشأ وتقدم ما يريده المستهلك فقط ولكن مهم أيضا للرخاء
الاجتماعي من حيث أنه يخدم ويلبي حاجات الإنسان بصفة عامة ، فظهر ما يسمى
أخيرا ((بالتسويق الاجتماعي)) (٩) .

تنشأ جميع المنظمات لتلبي رغبات قطاع معين من الناس فالمستشفيات تبنى
لخدمة المرضى والمدارس لخدمة الطلبة والحكومات لخدمة مواطنيها . وفي طريقها
للتطور ، فإن العديد من المنظمات تنسى هدفها الأصلي وتتحول لتخدم نفسها
وتبدأ العقلية البيروقراطية تسود على الخدمة الأصلية . وكيف يأتي دور التسويق في
هذه الصورة ؟

التسويق هو الوظيفة بالمنظمة التي تبقى المنظمة على صلة بعملائها ، تكشف حاجاتهم ، وتطور المنتج ، الخدمة التي تلبى هذه الحاجات وتعد برامج الاتصال للتعريف بأهداف المنظمة . بالتأكيد البيع والترويج لهما جزء كبير من التسويق ولكنهما يتبعان في النهاية ولا يتقدمان سعي المنظمة لتوفير المنتج أو الخدمة التي ترضى عملائها .

وبناء عليه فإن مفهوم التسويق الحدث مفيد لكافة المنظمات سواء التي تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح ، ومفيد للمجتمع بصفة عامة . جميع المنظمات يجب أن تطور المنتجات المناسبة التي تلبى احتياجات قطاع معين من العملاء ، ويجب استخدام وسائل الاتصال الحديثة للوصول إلى جمهور عملائها . والتسويق يزودها بالوسائل اللازمة لإرشاد كافة المنظمات لتحقيق ذلك . أن التحدي الذي يواجه المنظمات التي لا تهدف إلى الربح ليس هو أن تستخدم التسويق أو لا تستخدمه حيث أن التسويق أمر لا يمكن تجنبه ، ولكن المسألة هو أن تؤديه بكفاءة أو بدون كفاءة . وبناء عليه امتد مفهوم التسويق الحديث ليشمل كافة المنظمات (٦) .

بالإضافة إلى منافع مفهوم التسويق الحديث والتي ذكرت في سياق الفصل ، فقد جعل المنظمات تعيد النظر في تعريف نفسها وتعريف منتجاتها لتعكس طبيعة أعمالها التي تلبى حاجة محددة لدى عملائها ، فقد أدركت العديد من المنظمات أهمية توسيع تعريف منتجاتها لتؤكد على حاجات العملاء وتسعى إلى تلبيةها ، فمثلا شركة صابون حديثة أدركت أن منتجها هو النظافة وليس الصابون ، وشركة تجميل أن منتجها هو الجمال أو الأمل وليس أهر الشفاه أو الماكياج ، وأدركت شركة نشر أن منتجها هو المعلومات وليس الكتب . وحتى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح يمكن أن تعيد النظر في تعريف منتجها ، فمثلا مهمة المستشفيات ليس توفير العلاج والأدوية ولكن توفير الصحة . وإعادة مسميات الأشياء لأسمائها

الحقيقة يجعلها أكثر جاذبية للعملاء وتظل الهدف الرئيسي وأن تغيرت الوسيلة لتحقيقها (٦) .

الجوانب السلبية لمفهوم التسويق الحديث

رغم الأهمية العظيمة التي لا تقدر لهذا المفهوم إلا أنه لم يسلم من النقد . فالبروفيسور ديفيد لاك (٤) يفضل التمسك بالمفهوم القديم للتسويق الذي يرتبط بأنشطة الشركات بعض النظر عن الوظائف المشابهة التي قد توجد في المنظمات غير التجارية . وهو يخشى بأن التسويق قد يفقد كيانه وربما يهزم نتيجة للردود العنيفة التي قد يلقاها من حقول الإدارة أو الاجتماع . وهو يرى أن هناك الكثير مما يكن للمفهوم القديم أن يهتم به ، ولا يرى داعي لأن يبحث رجال التسويق عن طريق أخرى للتكفير عن رغبتهم في الحصول على الأرباح . وعلى العموم ، يرى المحلل بأن هذا الاعتراض لا يشكل أمراً جوهرياً أنه ليس سوى مجرد رأي لا تسنده وقائع أو أدلة محددة .

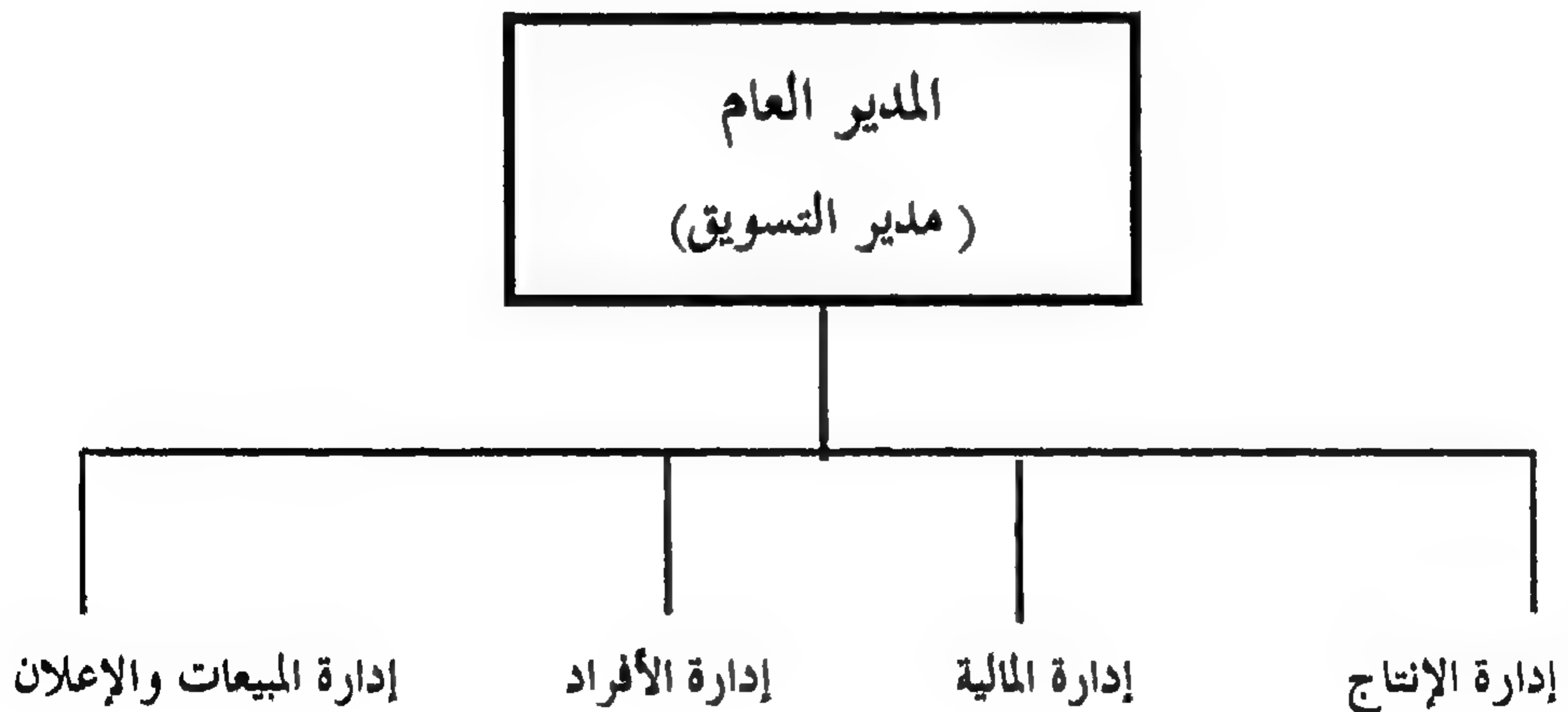
كذلك من التحديات التي تواجه مفهوم التسويق الحديث هو خوف المدراء لأن يصبح مدير التسويق مهيمناً على كافة أنشطة الشركة أو المنظمة . وقد يجد ذلك الاعتقاد من انتشار المفهوم في الكثير من المؤسسات والشركات . وفي الواقع فإن مفهوم التسويق الحديث لا يشجع على أن يصبح مدراء التسويق هم المدراء العامون ، ولكنه فلسفة عمل يجب أن تتغلغل في التنظيم كافة ، ويتبناه كافة مدراء الإدارات . فهو بذلك (مفهوم إداري) وليس كما يشير مسماة (مفهوم تسويق) ، وبالتالي فإن تغيير مسماة إلى مفهوم إداري حديث يصبح أكثر دلالة وأكثر انتشاراً وأقل اعتراضاً وأكثر قبولا . اعترف مؤلفاه إلى أنه ليس من صميم المفهوم الإجابة على السؤال : كيف يجب أن يتم التعامل بين مختلف الأنشطة التي تمس

العميل ؟ وفي الواقع كان يجب الإجابة على هذا السؤال : كيف تجعل مفهوم التسويق عمليا ؟

و لإتمام ذلك نقترح الطرق التالية أحدها رسمي والأخرى غير رسمية .

الطريق الرسمي : (السلطة التنفيذية)

وهو كما أشار كوتلر أن يصبح مدير التسويق هو المدير العام للشركة ويتمتع بالسلطة التنفيذية وتندرج تحته كافة إدارات الشركة ليقوم بتنسيق كافة برامج الشركة وتوجيهها نحو إرضاء المستهلك كما في الشكل (١) ، وهذا الحل هو أقل الحلول شعبية ، فلا يخفى ما لمثل هذا الحل من متاعب ، خاصة وإذا ما جاء بشكل فجائي مما يترتب عليه مواجهة العداء ومحاولة إحباط مثل هذه الخطوة ، على أنه إذا أثبت مدير التسويق كفاءة عالية في عمله مما استحق معه الترقية لمرتبة المدير العام فإن ذلك مما قد يقلل من حالة العداء ويساعده في تطبيق المفهوم . أن هذا الحل يتطلب أن يكون مدير التسويق على درجة عالية من الكفاءة والمعرفة وأن يتم بالطريق التدريجي لكي يتم نجاحه ، وأن يتم بعد أن تكون الشركة قد بلغت مرحلة متقدمة من النضج التسويقي .



شكل (١)

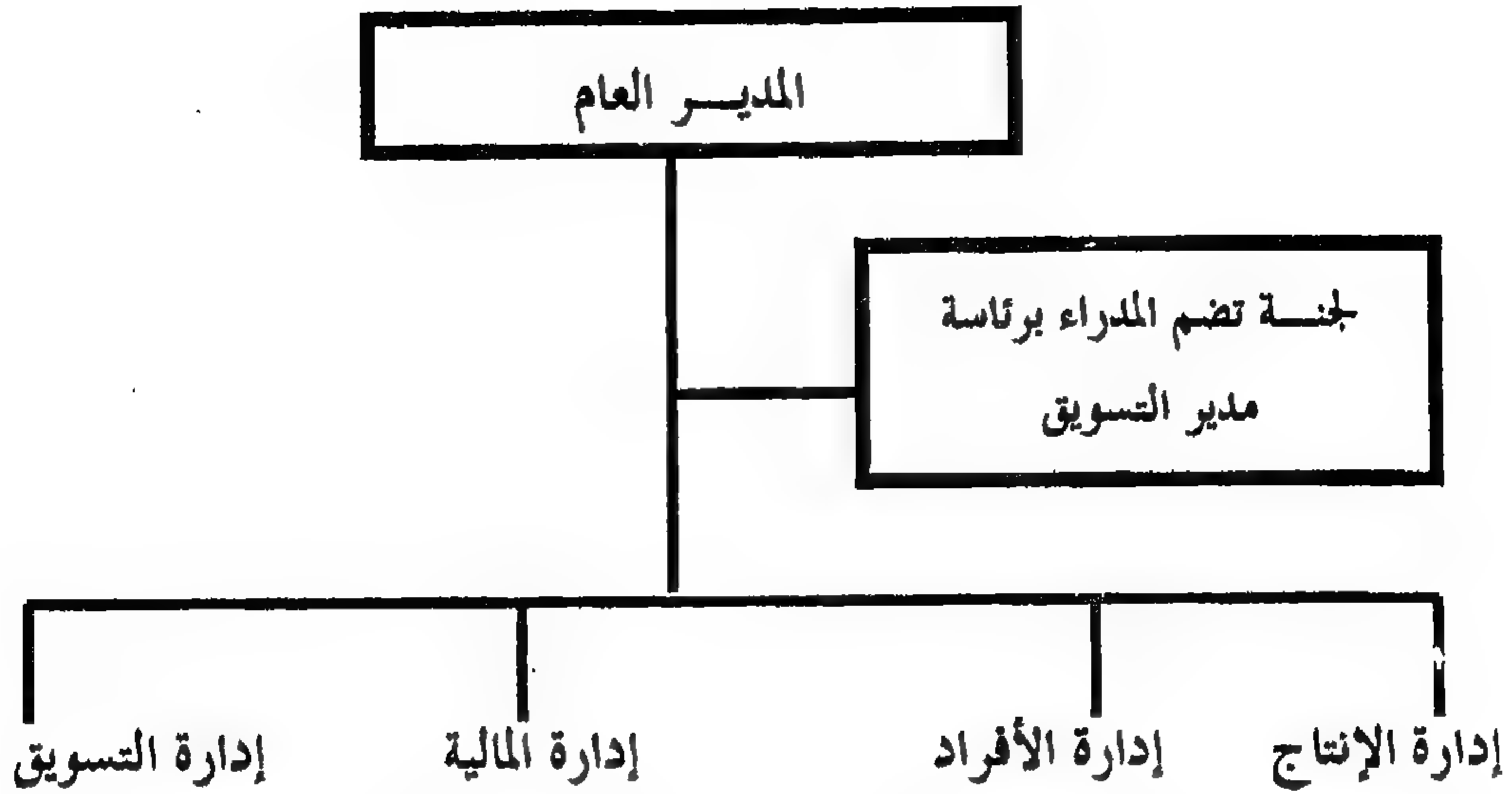
الطرق غير الرسمية :-

١- التدريب :-

على مدير التسويق في الشركة توعية كافة مستويات الشركة بهذا المفهوم ، وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية للمستويات التنفيذية ، وندوات ومؤتمرات للمستويات التنفيذية ، وندوات ومؤتمرات لمستويات الإدارة العليا حتى يتغلغل هذا المفهوم في كافة الأنشطة الإدارية ، على أنه لنجاح ذلك لابد أن يتبنى المدير العام هذا المفهوم ويؤمن به ويعطى الدعم التام واللامحدود لهذه الجهود لكي تثمر . ولكن هذه الطريقة تأخذ وقتا طويلا وقدرة عالية لمدير التسويق على الإقناع ، كما أنه لا تضمن تحقيق تضافر الجهود لإرضاء المستهلك ، وسلطة مدير التسويق تكون استشارية في هذه الحالة وهي تقديم النصح والإرشاد والإقناع للآخرين بأهمية هذا المفهوم .

٢- اللجان :-

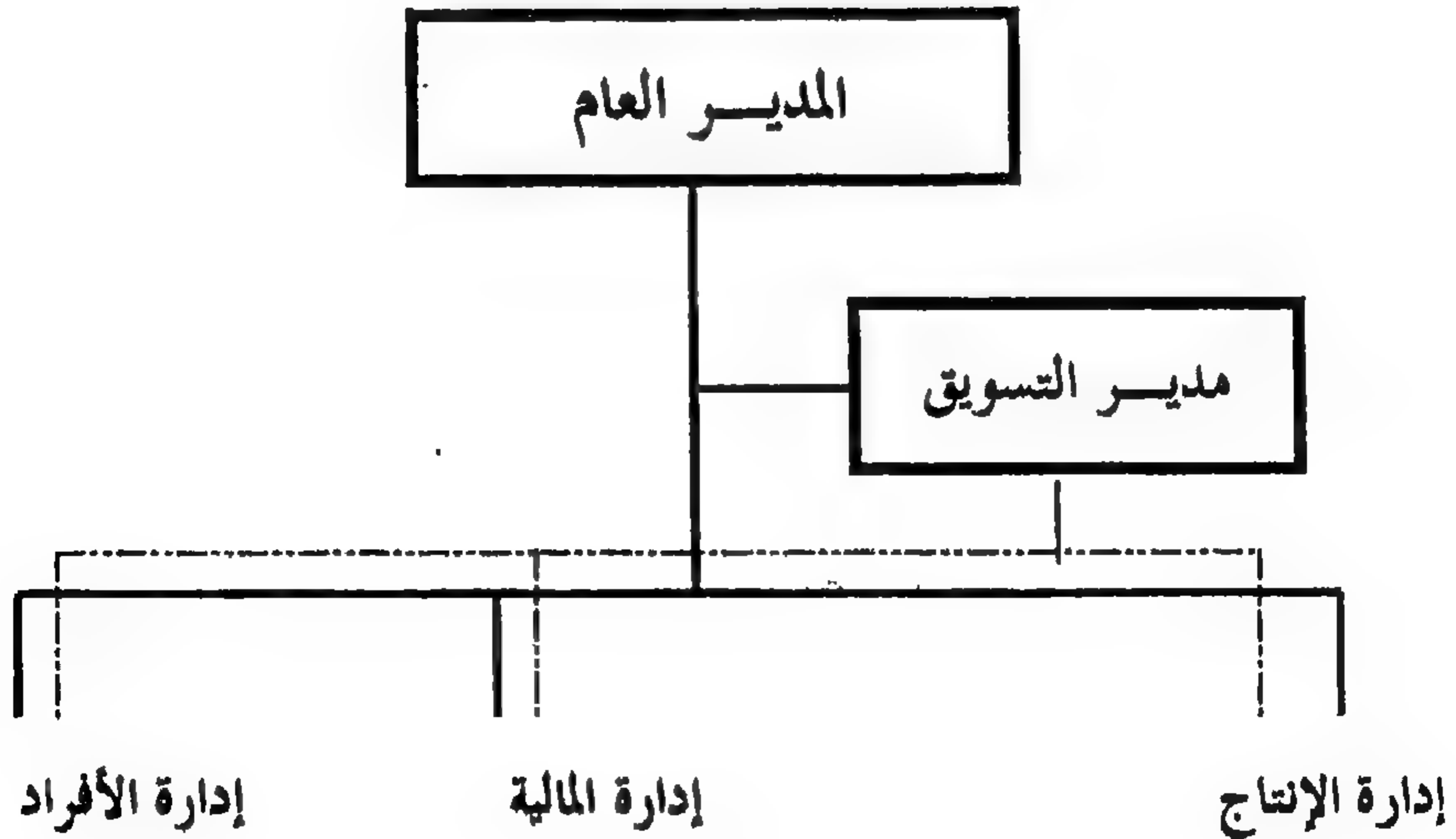
في هذه الطريقة تشكل لجنة من كافة الإدارات ويرأسها مدير التسويق وذلك حتى يتم التأكيد من تنسيق كافة البرامج وتوجيهها نحو إرضاء المستهلك كما في الشكل (٢) ، ولكن هذه الطريقة سيؤخذ عليها كل ما يؤخذ على اللجان من تعطيل وعرقلة وتأخير واختلاف وجهات النظر حتى أنه قيل (إذا أردت أن تقتل مشروعا فأرسله إلى لجنة) ، على أنه يمكن تلافي كل ذلك إذا كان رئيس اللجنة رجلا كفوا ذا شخصية قوية ويلقى الدعم من الإدارة العليا .



شكل (٢)

٣- السلطة الوظيفية :-

وبهذه الطريقة يصبح لمدير التسويق سلطة وسطا بين التنفيذية والاستشارية ، فيحق له التدخل في أنشطة الإدارات الأخرى في كل ما يؤثر على المستهلك أو العميل تأثيرا مباشرا كما يظهر بالشكل (٣) .



شكل (٣)

ويتمتع مدير التسويق بحق الفيتو في القرارات التي لا ترضى المستهلك والسعي في النهاية تضر في مصلحة الشركة . وبذلك تكون سلطات مدير التسويق محدودة في مجال عمله وهي أن يتأكد من أن القرارات التي تم اتخاذها ترضى المستهلك والشركة معا ، وبذلك يحصل على تعاون أوثق وعداء اقل .

على أنه ينبغي أن يكون واضحا بأنه لا توجد طريقة أفضل من أخرى ، فالموقف هو الذي يحدد الأسلوب الأمثل ، فالطريقة تتحدد بمقدار الدعم الذي تلقاه من الإدارة العليا ، والمرحلة التي تمر بها الشركة ، ودرجة النضج في الأفراد . كما يمكن استخدام أكثر من طريقة إذا لزم الأمر ، فيسير توعية كافة الأفراد بمفهوم التسويق جنبا إلى جنب مع تطبيق اللجان أو السلطة الوظيفية أو التنفيذية .. الخ.

الخلاصة

أهمية مفهوم التسويق الحديث غنية عن البيان والتعريف ، وان النظر إليه ((كمفهوم إداري حديث)) ، يساعد على انتشاره في الفكر الإداري ، وفكر كل مدير أيا كان موقعه في التنظيم وأيا كانت طبيعة التنظيم عاماً أو خاصاً .

كما أن هناك فراغاً في مكتبة الإدارة العربية فيما يتعلق بهذا المفهوم الذي لا زال بحاجة إلى نقله إلى الإدارة العربية لما له من مجالات تطبيقية واسعة ، ولا زال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة والتطبيق حتي يتم تعميمه على مؤسساتنا وشركائنا ومنظماتنا التي لها صلة مباشرة بالجمهور . والكتابة وحدها لا تكفي فلا بد من عقد الندوات والمؤتمرات لتدارس هذا المفهوم الخطير وتطويره والاستفادة منه في نهضتنا الصناعية وتحسين الخدمات العامة . كما يجب تدريسه ليس من خلال كتب التسويق فحسب ولكن من خلال كتب الإدارة أيضاً باعتباره (مفهوم إداري) حديث . وأخيراً ، ينبغي أن لا يؤخذ مفهوم التسويق الحديث على إطلاقه ويفهم المدير أن عليه أن يسعى لإرضاء المستهلك بآية طريقة ، فمن وجهة نظر إسلامية ، إن إرضاء المستهلك ليس أمراً بلا حدود أو ضوابط ، فلا يجوز إرضاء (المستهلك) بما هو مخالف لتعاليم ديننا الحنيف ...

المراجع

المراجع العربية :

١. د. صلاح الشنواني ، الإدارة التسويقية الحديثة ، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، ١٩٩٦ م .
٢. د. مصطفى زهير - التسويق وإدارة التسويق وإدارة المبيعات ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٤ م .
٣. د . محمد سعيد عبد الفتاح - التسويق - دار النهضة العربية القاهرة ، ١٩٩٣ م .

مراجع أجنبية

- 4- David J. Luck , “ Brodening the Concept of Marketing TooFar “ Journal of Marketing . July 1997, PP . 53-63.
- 5- Phillip Kotler , Marketing Management , Printice Hall , Ill ., Inc., 1972 PP. 17-24.
- 6- Phillip Kotler and Sdiney J .Levy : Brodening the Concept of Marketing “ Journal Marketing , January 1969 , PP. 33-42.
- 7- Ralph S. Alexander, Marketing Definitions , American Marketing Association , 1990.
- 8- Ralph Westfall and others , Cases in Marketing Management , Home Wood. Ill . , Richard D. Irwin . Inc., 1981, PP. 16-24.
- 9- Robert J.Lavidget , “ The Growing Responsibilities of Marketing “ Journal of Marketing , January 1970, PP. 25-28.

الفصل الثاني

تقسيم السوق إلى قطاعات

المقدمة :

يتطلب مفهوم التسويق الحديث التعرف على حقيقة حاجات المستهلك ورغباته ،ومن ثم تطوير برامج التسويق التي تلبىها ، لذا فإن أي جهود نبذلها لجعل مفهوم التسويق حقيقة علمية تقتضي منا أن نحلل المستهلك في موقعه. إن أية دراسة للمستهلك سوف تظهر لنا أن المستهلكين غير متشابهين، وفي الواقع فإنه مختلفون جداً. وهذه الملاحظة البسيطة تتطلب من الشركة أن تصمم برامج تسويقية مختلفة لإرضاء العملاء المتنوعين، أو تصميم برنامج واحد لإرضاء قطاع معين ومحدد منهم.

وحيث أن المستهلكين مختلفين ، فمن الواضح أن تعميم برنامج تسويقي واحد لإرضائهم جميعاً غالباً ما يكون غير فعال . وقد أدركت الإدارة الحديثة أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات.. وفي الحقيقة، يمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية التسويقية كوسيلة يمكن بها وضع مفهوم التسويق الحديث في موضع التطبيق.

وفي ظل غياب دراسات عن الممارسات التسويقية بهذا الشأن في البلاد العربية، فإنه مما لاحظته من واقع خبراتي العملية، غياب مثل هذه الممارسات تماماً في بعض المؤسسات وفي بعضها الآخر لم يؤدي بفاعلية.

لذا يهدف هذا الفصل إلى :

- التعريف باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات.
- تحديد الأساليب التي تستخدم في تقسيم السوق إلى قطاعات.
- توضيح الأسس والقواعد التي يبنى عليها تقسيم السوق إلى قطاعات .

- كيفية الوصول إلى قطاعات السوق التي تم تحديدها.
- التعرف على الكيفية التي تؤثر بها هذه الإستراتيجية في قرارات التسويق.
- عرض تطبيق لهذا المفهوم في القطاع المصرفي.

المقصود باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات :

استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات غالباً ما يقصد بها ((تقسيم جمهور العملاء إلى مجموعات تتشابه في ظروفها الاقتصادية والاجتماعية)) (١) وبشكل آخر ، استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات تعني تطوير برامج التسويق والترويج الموجهة إلى مجموعة من العملاء الذين يحتمل أن تقوم الشركة بخدومتهم .

أساليب تقسيم السوق إلى قطاعات:

يوجد ثلاثة أساليب مختلفة لتقسيم السوق إلى قطاعات : الأسلوب الأول ، حيث تقوم الشركة بالتركيز على مجموعة واحدة ومحددة من العملاء وتوجه برامجها التسويقية لهذه المجموعة فقط. الأسلوب الثاني التمييز حيث تقوم الشركة بتحديد مجموعتين أو أكثر من العملاء وتصمم برامج تسويقية لكل منها .وعندما لا تستخدم استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات ، وقامت الشركة المعنية بتصميم برنامج تسويقي واحد موجهاً لجميع قطاعات السوق فتكون النتيجة استراتيجية تسمى الأسلوب الإجمالي أو الموحد وهو الأسلوب الثالث (٢)

إذا استخدم أسلوب التركيز ، وكان الهدف هو قطاع كبير جداً من العملاء ، فإن ذلك يعتبر شبيهاً بالأسلوب الموحد حيث أن الجهود تبذل للوصول إلى قطاع عريض من السوق . ومثل هذه الإستراتيجية تعتبر مضللة ، حيث أن رجال التسويق يحاولون تحديد كبار عملاء السلعة ويوجهون جهودهم إليهم . المشكلة هي أن المنافسون يستخدمون نفس المنطق ، فهم يقومون بتحديد كبار العملاء ويوجهون جهودهم إليهم . وتكون النتيجة أن هناك أكثر من منتج يتنافس

إلى جذب هذا القطاع من العملاء، بينما لا يوجد أي منتج لخدمة قطاع صغار العملاء. وهي مشكلة عامة وتحدث كثيراً وتسمى ((وهم الغالبية)).

وعلى العموم، ليس بالضرورة هنا أن القطاع الذي يعد بربح جزيل هو بالفعل أربح القطاعات. أن هذا التحليل يعتبر خاطئاً بسبب إهمال عنصر المنافسة، وقد يكون أكثر ربحية أن تحاول كسب قطاع صغير أهمله الآخرون مهما كان صغيراً، فذلك أفضل من أن تحاول محاربة ١٠ منتجات أخرى لتحصل على نصيب أكبر من السوق حتى ولو كان هذا القطاع يمثل ٧٠ % من حجم السوق. من الواضح أنه سيكون مكلفاً أن توجه المعركة مع منافسين لهم قدم ثابتة في قطاع السوق.

تصلح استراتيجية التركيز على قطاع معين من السوق للشركات الصغيرة التي تدخل أسواق تسيطر عليها شركات كبرى. وفي الحقيقة، قد يكون نوع من الانتحار أن تحاول شركة صغيرة منافسة الشركات الكبرى للحصول على العملاء الكبار. وعلى أية حال، إذا وجهت الشركة الصغيرة جهودها نحو قطاع صغير من العملاء له احتياجات خاصة فقد يكون ذلك سبباً في تفوقها ونجاحها.

وإذا ذهبنا إلى ما هو أبعد من ذلك وافترضنا بأن القطاع الصغير لا يحتمل وجود شركتين، فإن احتمال أن تخسر السوق المنافس هي أقل بكثير، حيث أن المنافسين المحتملين غالباً ما يتجنبون بذل الجهود للحصول على موطن قدم في هذا القطاع.

وإذا استخدم أسلوب التمييز، فإن الشركة لا تقيد جهودها لقطاع واحد من العملاء، ولكنها تطور برامج ترويج متعددة كل منها مصمم لخدمة قطاع واحد ومحدد من العملاء. وتستخدم بعض البنوك الأجنبية هذا الأسلوب في السوق العربية، حيث تقوم بتقسيم العملاء إلى ثلاثة قطاعات: كبار العملاء، العملاء الوسط، وصغار العملاء، تصمم برامجها الترويجية لخدمة كل قطاع على

حدة، كذلك تستخدم هذا الأسلوب العديد من شركات السيارات الكبرى، حيث تصمم السيارات الفارهة للأغنياء من العملاء، وسيارات معتدلة للطبقة الوسطى، وسيارات شعبية لعامة الناس، وبذلك تكون الشركة قد غطت كامل السوق، ولكنها تكون قد قامت بتقسيم السوق إلى قطاعات ووضعت الحدود لكل قطاع. ويستفاد من هذه الجهود في تصميم الإعلانات حيث يمكن للإعلان أن يركز على خاصية معينة للمنتج ثم قطاع معين من الناس، ثم إعلان آخر يركز على خاصية أخرى ثم قطاع آخر من العملاء.

وعلى العموم، فليس بالضرورة أن استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات هي الإستراتيجية الأمثل. فقد يكون منتج واحد بخاصية واحدة يهم كل الناس، فمثلاً كانت ((بيبيسي كولا)) تستخدم الأسلوب الموحد منذ عشرات السنين، وكان اسم المنتج والعبوة، والإعلان متطابقاً في جميع أنحاء العالم. والآن على أية حال، وفي ظل وجود عبوات متنوعة ووجود أشخاص لا يسمح لهم بشرب أي شيء فيه سكر، فقد جعلت هذه الأسباب الشركة تتعد عن الأسلوب الموحد، ولجأت إلى أسلوب ((التمييز)). هذا نتيجة طبيعية للتطور، فكلما وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن المستهلك غالباً ما يصبح أكثر طلباً للتخصص، وبالتالي يصبح من الضرورة استخدام استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات لتلبية تلك الاحتياجات.

أسس وقواعد تقسيم السوق إلى قطاعات:

لتعميم استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات يقتضي أن تختار متغيرات التقسيم المناسبة التي تساعد في تقسيم السوق إلى قطاعات. فعندما تستخدم الطبقات الاجتماعية مثلاً كم تغير لتقسيم السوق، يصبح لدينا: الطبقة العليا، والطبقة الوسطى، والطبقة الدنيا. وإذا استخدم الدخل فيمكن تقسيم السوق إلى أغنياء، متوسطي الدخل، والفقراء. وبالطبع يمكن استخدام متغيرات أخرى كثيرة لتقسيم

السوق إلى قطاعات ، ويمكن استخدام اثنين أو أكثر معاً، فإذا استخدمنا معدلات استخدام المنتج والتوزيع الجغرافي معاً فيمكن أن تحدد لنا مجموعة من القطاعات مثل المستخدمين الأكثر للسلعة في المنطقة الغربية، المستخدمين الأقل للسلعة في المنطقة الشرقية وهكذا. وفي جميع الأحوال فإن هناك عدداً لا محدود من المتغيرات التي يمكن استخدامها في تقسيم السوق إلى قطاعات. وعلى العموم، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: الأولى وهي التي تتعلق بخصائص المستهلك نفسه والمجموعة الثانية وهي التي تتعلق بالمنتج . والجدول التالي يعطي أمثلة على كل منها : [٥، ص ٤].

خصائص المستهلك عامة	خصائص علاقة المستهلك بالمنتج
مستوى الثقافة	معدل الاستخدام
حجم العائلة	نوع الاستخدام
العمر	الولاء للماركة
الموقع الجغرافي	الولاء للمحل
الطبقة الاجتماعية	الموقف من السلعة
الشخصية	منافع السلعة
نمط المعيشة	خصائص السلعة

علماً بأن بيت القصيد هو اختيار المتغير الأمثل الذي يعود عليك بأكثر فائدة. على فرض أنك مدير عام إحدى الشركات، وتقدم لك رئيس قسم الأبحاث بتقرير أفاد فيه بإمكانية تقسيم السوق حسب الدخل ، ولكن رجال البيع يرون أن من الأفضل تقسيم السوق حسب معدلات الاستخدام حيث سيكون ذلك أكثر نفعاً للشركة. فأى من الأسلوبين تختار؟ وما هي العوامل التي تبنى عليها اختيارك؟

إن أهم عامل في تقييم مشاريع تقسيم السوق إلى قطاعات هو اختيار متغير التقسيم الذي يفرز القطاع الذي يمكن أن تطور له برامج التسويق، بحيث يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق تكاليف البرامج التي صممت له. وقد تقاس النتائج بجملة المبيعات

للمحل التجاري أو الرغبة في الشراء لدى عملاء مصنع أو عدد الأشخاص الذين تم خدمتهم في مكتبة .. ويوجد هناك بعض المؤشرات التي يمكن أن يستفاد منها في تحديد متغير التقسيم المناسب :

أولاً: أن يكون المتغير قادراً على إيجاد أفكار تساهم في تطوير برامج تسويق فعّالة. فبعض المتغيرات مثل العمر والدخل ، سهلة الاستخدام ولكنها لا تساعد دائماً مدير التسويق في تطوير برامج تسويق فعّالة.

ثانياً: على المتغير أن يساهم في التعرف على قطاع العملاء الذين يستحقون توجيه الجهود إليهم، فإذا كان قطاع العملاء صغير جداً فمن المحتمل أن أية برامج تسويق سوف لا تؤدي إلى ردود فعل تحقق أرباحاً للشركة.

ثالثاً: إن قطاعات السوق التي تم تحديدها يجب أن يكون سهل الوصول إليها بتكلفة معقولة.

إن اختيار مجموعة متغيرات التقسيم الأمثل ليس بهذه البساطة ، فالمطلوب هو تحليل مفصل للإنجاز المتوقع من كل متغير تقسيم، بالإضافة إلى برامج التسويق التي تصاحبها. نظرياً تكون النتيجة هي اختيار مجموعة من المتغيرات التي يعتقد مدراء التسويق بأنها سوف تكون مفيدة ومن ثم تطوير برامج تسويقية لكل منها ، وبعد ذلك يتم تقدير ردود الفعل لكل برنامج ومقدار تكاليفه المحتملة. مثل هذا التحليل قد يؤدي إلى إيجاد ثلاثة استراتيجيات بديلة، ويتم غربلة تقديرات الردود والتكلفة حتى يتم التركيز على أكثرها فعالية.

وعموماً، يجب أن يساعد متغير التقسيم الذي تم اختياره، متخذ القرار في التوصل إلى برامج تسويق فعّالة ، أي تلك تزيد منفعتها عن تكلفتها والمفتاح هنا هو أن تتوافق برامج التسويق مع قطاع العملاء بحيث تؤدي إلى ردود فعل قوية وإيجابية من المشتريين.

كيفية الوصول إلى قطاعات السوق :

(١) التغطية الموجهة

(٢) اختيار العملاء — الذاتي (٣)

ففي حالة التغطية الموجهة ، يحاول مدير التسويق الوصول إلى القطاع المرغوب ، ويتجنب هؤلاء الأشخاص الذين خارج هذا القطاع ، فلو افترضنا أن القطاع المرغوب هو الشباب الرياضيون وأن هؤلاء الشباب يقرؤون مجلة ((الجيل الرياضية))، وإن عددًا بسيطاً من قراء ((الجيل)) لا يعتبرون من ضمن ذلك القطاع ، عندئذ فإن القيام بحملة إعلانية في مجلة ((الجيل)) ستكون فعالة في الإتصال بهذا القطاع المرغوب ، وهم الشباب الرياضي. ويمكن اختيار موزعين بالذات لمجلات الرياضة لخدمة هذا القطاع. إن استخدام برامج التسويق التي تصل إلى القطاع المرغوب ، غالباً ما تكون فعالة جداً، حيث يمكن تجنب التكاليف التي يمكن أن تتحملها بسبب الوصول للعملاء الذين لا يعتبرون من ضمن القطاع المرغوب .

أما الطريقة الثانية في الوصول إلى العملاء وهي — الاختيار الذاتي للعملاء — يمكن أيضاً أن تساهم في وصول برامج التسويق إلى القطاع المحدد. وفي هذه الطريقة ، على أية حال ، فإن برامج التسويق توجه إلى جميع الناس ، الذي يشكل القطاع المرغوب جزءاً بسيطاً منهم ، فهؤلاء هم الذين يقعون ضمن القطاع المرغوب ، وعلى برامج التسويق أن تجذبهم لأنها صممت من أجلهم. أما هؤلاء الذين خارج القطاع المرغوب، فغالباً لا يدركون تلك البرامج، ليس لأن برامج التسويق لم تصلهم ولكن بسبب شعورياً أو لا شعورياً يختارون عدم الاهتمام بها. فمثلاً، قد يتم توفير منتج في السوق من خلال منافذ التوزيع العامة ، وإذا كان لهذا المنتج خصائص تهم مجموعة صغيرة من الناس، فهؤلاء هم فقط الذين يحتمل أن يشتروه على الرغم من أن الكثير من الآخرين لديهم الفرصة للتعرف عليه. فمثلاً

إذا أعلنت مجلة عن ((شامبو)) للشعر الجاف فإن أولئك الذين شعورهم جافة يستوقفهم الإعلان، بينما الآخرون لا يفكرون حتى بمجرد قراءة الإعلان.

وهناك حالات يكون في استخدام الطريقة الثانية — الاختيار الذاتي للعملاء — للوصول إلى القطاع أقل البدائل تكلفة حيث أن هناك مشكلتين تواجهان الطريقة الأولى (التغطية الموجهة):

أولاً: إن هذه الطريقة تشجع مدير التسويق على تجنب وسائل الترويج العامة ومنافذ التوزيع العامة. وعلماً بأن هذه الوسائل والمنافذ تصل إلى أعداد أكبر من العملاء لذا فهي ذات فعالية كبيرة .

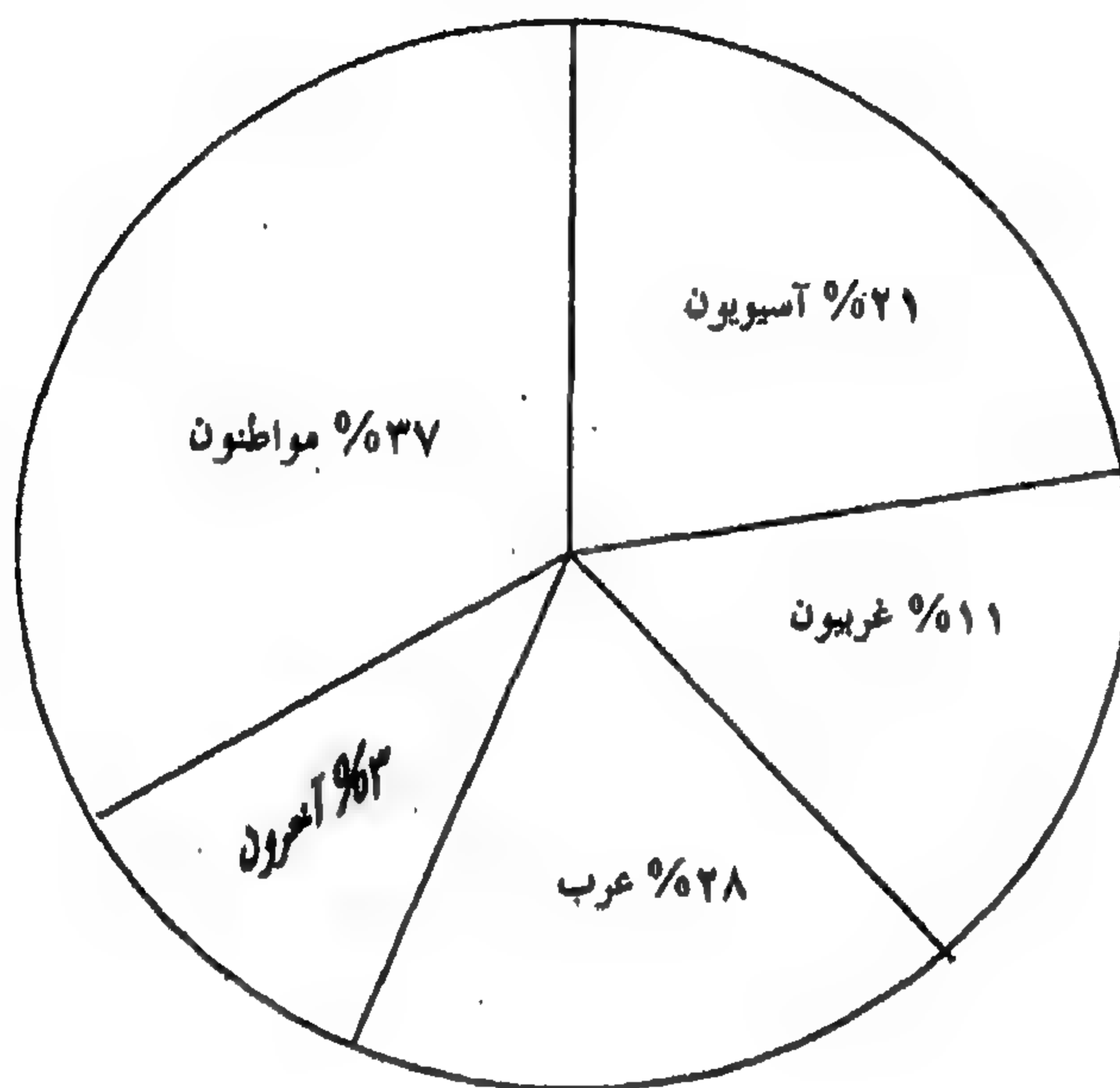
ثانياً: إن طريقة التغطية الموجهة تجبر المدير بالالتزام باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات . فإذا استخدم ((الجيل)) للوصول إلى القطاع المرغوب، فإنه بذلك قد تجنب جميع الذين لا يقرؤون تلك المجلة، في الوقت الذي فيه أشخاص رياضيون ضمن القطاع المرغوب قد لا يقرؤون ، ولكن عندما يعلن في ((التلفزيون)) مثلاً، فإنه يتيح بذلك الفرصة لجميع القطاع المرغوب للإطلاع على الإعلان وبالتالي الحصول على عدد أكبر من العملاء في القطاع المرغوب مما لو اقتصر على مجلة ((الجيل)) فقط. مثل هذه الفائدة تعوض ارتفاع التكاليف بسبب استخدامه لوسيلة أوسع انتشاراً.

تطبيق ((مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات)) في المجال المصرفي :

تقوم البنوك المتقدمة بإجراء دراسات لتحديد قطاعات عملائها ودراسة تفضيلات هذه القطاعات لخدماتها المصرفية. ولما كانت قطاعات العملاء لأي بنك تختلف في رغباتها واحتياجاتها، فإن مثل هذه الدراسات والبحوث تساعد البنوك في تقديم خدمات أفضل لعملائها، وبالتالي زيادة حجم أعمالها، وتحقيق ربحية أفضل. وفيما يلي مثال مبسط ومختصر لاستخدام مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات في

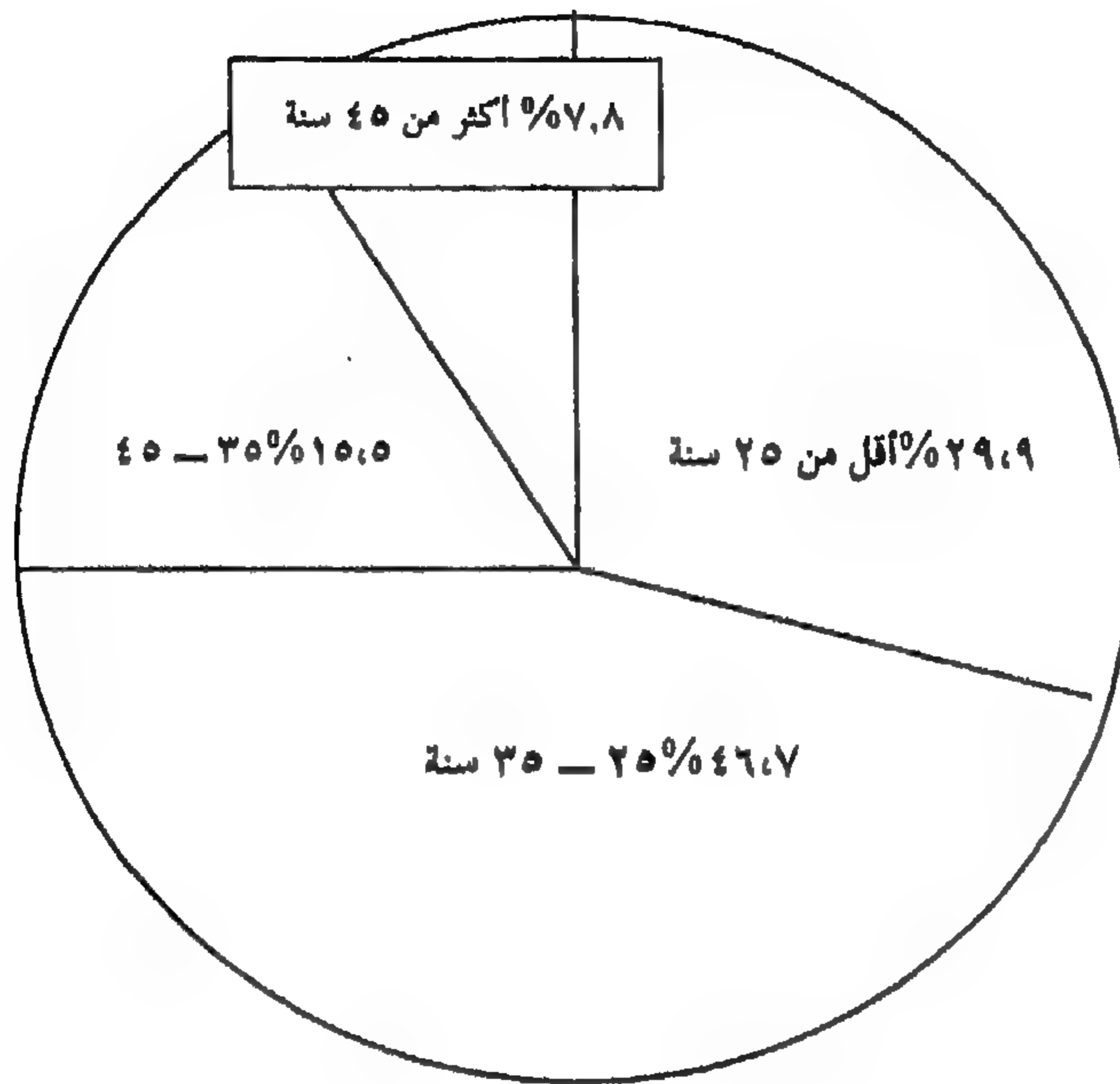
مجال الجهاز المصرفي وقد يستخدم أكثر من ؟ أساس أو عامل لتقسيم السوق إلى قطاعات .

أولاً - تقسيم العملاء حسب الجنسية :



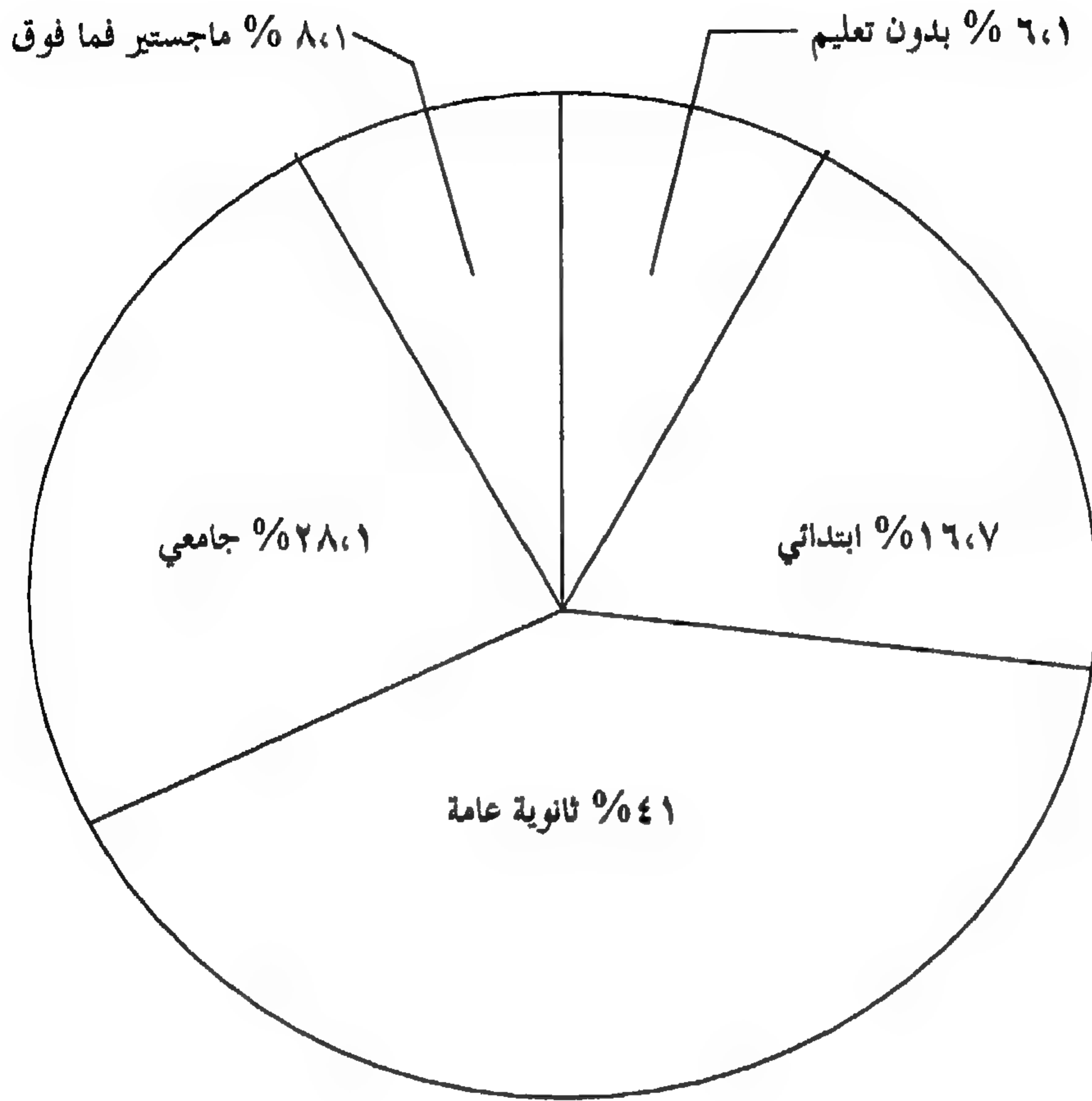
شكل (١)

ثانياً - توزيع العملاء حسب الأعمار :



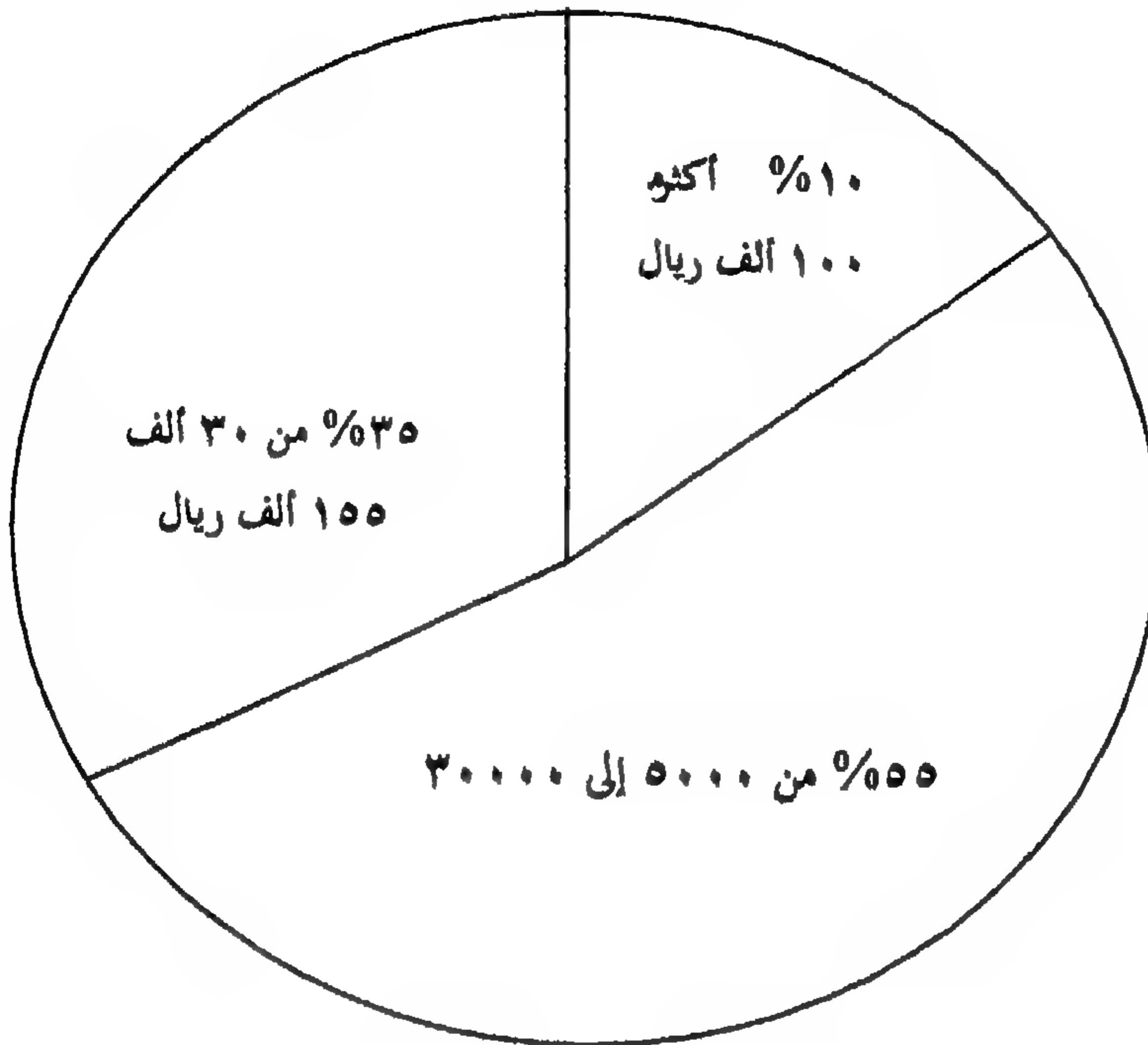
شكل (٢)

ثالثاً - توزيع العملاء حسب التعليم :



شكل (٣)

رابعاً - توزيع العملاء حسب الدخل :



شكل (٤)

تفضيلات العملاء

جدول (١)

توزيع الحسابات حسب مواقع العملاء

	الإجمالي %	حساب جاري ممتاز %	حساب جاري عادي %	حساب توفير %
مدينة أ	٣٢	٣٢	٢٩	٣٧
مدينة ب	٥٠	٥٤	٥١	٤٥
مدينة ج	١٧	١٣	٢٠	١٧

جدول (٢)

خدمات البنك التي يفضلها العملاء / حسب نوع الحساب

نوع الحساب	الخدمة السريعة %	الإهتمام الشخصي %	التكنولوجيا %	توفير المعلومات %
حساب جاري ممتاز	٤٧	٣٨	٢٧	١١
حساب جاري عادي	٤٦	٣١	٢٦	٩
حساب توفير	٣٩	٤٠	١٨	٥

جدول (٣)

الخدمات التي يفضلها العملاء / حسب الأعمار

فوق ٥٠	٤١ — ٥٠	٣٠ — ٤٠	تحت سن ٣٠	الإجمالي	
٤,٨٩	٤,٨٣	٤,٨٧	٤,٨٥	٤,٨٦	الخدمة السريعة
٤,٨٦	٤,٨٠	٤,٧٧	٤,٦١	٤,٧٦	السمعة والشهرة
٤,٤٢	٤,٤٦	٤,٤٩	٤,٥٥	٤,٤٩	الخدمة الإلكترونية
٤,٥٠	٤,٤٠	٤,٤٤	٤,٤٧	٤,٤٤	الخدمة الشخصية
٤,٥٢	٤,٣٢	٤,٥٢	٤,٣٩	٤,٤٤	فروع كثيرة
٤,٣٠	٤,٢٦	٤,٥٣	٤,٤٢	٤,٤٢	مواقف للسيارات
٤,١٦	٤,٠٧	٣,٩٠	٣,٩٩	٣,٩٨	قريب من مكان العمل
٣,٦٠	٣,٥٠	٣,٣٩	٣,١٣	٣,٣٩	الاتصالات الشخصية
٣,٤٦	٣,٣٨	٣,٢٢	٣,٤٦	٣,٣٥	قريب من السكن

الخلاصة :

وخلاصة القول فإن هناك العديد من الأنشطة والقرارات التسويقية التي تتأثر بهذه الإستراتيجية فمثلاً ، يمكن تطوير المنتجات والخدمات لتلبي حاجات ورغبات قطاع معين من الناس، ويمكن اختيار منافذ توزيع معينة للوصول إلى ذلك القطاع المرغوب، وتصميم برامج ترويج تجذب نوعاً معيناً من العملاء، وتحديد سياسة تسعير تستقطب نوعاً معيناً من المشترين .. الخ .

وتتأثر كذلك برامج التسويق سواء الإستراتيجية منها أو التكتيكية بتقسيم العملاء إلى قطاعات. فبرامج التسويق ذات الطابع الإستراتيجي تلزم الشركة لسنوات عديدة.. سنتين أو ثلاثة أو خمسة أو عشرة سنوات، حسب نوع الجمهور الذي اختارته. فمثلاً إذا اختارت تلبية حاجات الطبقة الغنية من موديلات الملابس، فإن قرارات تعكس هذا الهدف سوف تتخذ ، وتلزم الشركة لسنوات عديدة. كذلك سيتم اختيار منافذ توزيع خاصة في المراكز التجارية الكبرى ، فإذا تم اتخاذ مثل هذا القرار ووضع موضع التنفيذ فإنه من الصعب التراجع عنه بدون تكاليف باهضة . كذلك فإن الشهرة التي تكونت للماركة التجارية يصعب أيضاً تغييرها.

كذلك يؤثر تقسيم السوق إلى قطاعات في القرارات التكتيكية (التي تكون عادة مدتها سنة)، فعلى الرغم من أن جميع قرارات المنظمة تؤثر على سمعتها وتؤدي إلى نتائج بعيدة المدى ، إلا أنها غالباً ما ترتبط المنظمة بسياسة معينة لا يصعب الرجوع عنها ولا يكلف ذلك كثيراً. مثال ذلك. أي وسائل الإعلام سوف تستخدم للإعلان، وكذلك الكثير من قرارات الترويج الأخرى، مثل لأي قطاع توجه الكوبونات، أو خصم السعر ، في أي منطقة ستكون المسابقات أكثر فعالية .. الخ

وأخيراً فإن هذه الإستراتيجية ينبغي أن تبدأ بها أي شركة قبل أن تصمم برامجها التسويقية، إذا أرادت لبرامجها أن تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة.

المراجع

1. Kenneth R. Davis , Marketing Management, New York, The Ronald Press Co9, 2002.
2. AlFred A. Kuehn and Ralph L. Day, “ Strategy of Product Quality “ , Harvard Business Review , 40 (Nov- Dec 1982)100-110.
3. Ronal E. Frank and others, Market Segmentation, (Englewood Ciffs N.J Printice- Hall ,1972.
4. Russell I. Haley , “ Benefit Segmentation” : A Decision – oriented Research Tool, Journal of Marketing , (July 1998) ,30-35.
5. David A. Aaker , A Measure of Brand Acceptance , Journal of Marketing Research ,9, (May 1972), 160-167.

الفصل الثالث

الاتجاهات الحديثة في

المكافآت والحوافز

المقدمة

المكافأة أو التعويضات هي (الجائزة التي يحصل عليها العامل مقابل خدماته) هذه الجوائز خليط من الجوائز الداخلية والخارجية . الجوائز الخارجية مثل الأجور والرواتب ، ومعاشات التقاعد ، والترقيات . هذه تتحكم فيها المنشأة . ومن ناحية أخرى ، فإن الجوائز الداخلية هي تلك التي يعطيها الموظف لنفسه مقابل الإنجاز الجيد ، وأهميتها الشعور الداخلي بالرضا الذي يحس به الموظف من كونه ذا قيمة (١ ، ص ١) .

تحاول نظرية المكافآت أن تشرح التركيبة التي تتكون منها سلة المكافآت وأثرها على سلوك الموظف . هذه النظرية تنقسم إلى قسمين : نظرية الأجور ونظرية حوافز العمل . وتركز نظرية الأجور على الجوائز الخارجية مثل : الأجر ، الراتب ، والمعاشات التقاعدية ، وعلى مقدرتها في جذب والاحتفاظ بالعاملين في الشركة . والأجر يعرف على أنه سعر ، ويترجم السعر ونظام التسعير عبارة . " العرض والطلب " . وفي المقابل ، فإن نظرية الحوافز للعمل تركز على الحوافز الداخلية ، وهي تتعامل أصلا في ما الذي يدفع الناس للعمل ؟ ولماذا يتركون العمل في المنظمات أو يبقون فيها ؟ (١ ، ص ١٥) .

أما المزايا التي يحصل عليها الموظفون ، فهناك العديد من الطرق لتعريف المقصود بعبارة المزايا الإضافية للأجر . وقد تفاوتت هذه التعاريف في المسائل التي يجب أن تدخل فيها ، فمنها الشامل الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع المصاريف التي يتحملها صاحب العمل على العامل خلاف الأجر الأساسي ، ومنها إلى أضيق نطاق

، والسدي يدخل فيها فقط تلك المزايا التي يمكن أن يترجمها الموظف إلى نقد سائل .
وأيا كان التعريف فإن للمزايا الإضافية الملحقه بالأجر عددا من الخصائص :
- أنها جميعا تكلف صاحب العمل نقوداً .

- أنها جميعا أما تضيف إلى مدفوعات العامل أو تقدم خدمات له .
- أنها جميعا توفر لكافة أو أغلب الموظفين طبقا للقانون أو بصفة اختيارية (٦)
، ص ١٩ .

وعلى كل حال يهدف هذا الفصل إلى بيان :

- حقيقة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، المكافآت والمزايا الإضافية .
- سرد النظرة التقليدية للمكافآت .
- تحديد المشاكل السائدة في نظم المكافآت الحالية .
- شرح للاتجاهات الحديثة في نظرية المكافآت .

أهداف المكافآت والمزايا الإضافية :

أول الأشياء المهمة هو أن على الشركة تطوير فلسفتها بشأن مكافأة المدراء والموظفين . ما هو الهدف النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه من وراء ذلك البرنامج أو الخطة ؟

تقليديا ، أن الهدف في معظم الشركات هو (A R M) أي بمعنى الجذب (Attract) والإبقاء (Retain) والتحفيز (Motivate) للموظفين والمدراء الأكفاء لتحقيق أقصى الإنتاجية ممكنة . (٤ ، ص ٢) ويضيف آخرون الأهداف التالية :

قيمة الوظيفة ، الثواب ، الأمان الوظيفي ، المعلومات المرتدة ، توازن التنظيم ، تحقيق ذات الفرد ، والتفوق على المنافسة (٢ ، ص ٢٥) ، كذلك يجب أن تشمل فلسفة الشركة الوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها المرغوبة . وتشمل هذه الوسائل : الراتب ، المكافأة ، التأمين ، وتعويض نهاية الخدمة ، والمشاركة في الأرباح ، وخطط التقاعد .. الخ .

ويقول البعض بأن (النقود ليست كل شيء) وعلى كل حال ، لا تزال النقود أحد أهم حوافز الأفراد للعمل . وفي الواقع ، فإن المكاسب المالية تعد لدى البعض أهم منها لدى البعض الآخر . ولكنها على العموم ، تصبح أقل أهمية كلما صعدنا في السلم الإداري (٤ ، ص ٤) .

النظرة التقليدية للمكافآت :

يقول الكثيرون بأنه لا يوجد جديد في حقل إدارة الرواتب . بالطبع ليس هذا صحيحا . خاصة إذا ما قارنا الممارسات الحالية بما كانت عليه قبل ١٥ سنة ، حيث كانت الشركات قبل ١٥ سنة تعامل مسألة الرواتب على أنها مجرد عملية (مبادلة) حيث يقومون بدفع الأجر السائد بدون أن يكون لديها سياسة محددة بشأنها بأكثر من دفع هذا الأجر السائد . وبالإضافة إلى ذلك ، كان ينظر إلى هيكل الرواتب على أنه نظام محاسبي موحد يشكل مصدرا للمعوقات أكثر منه كأداة لتحقيق الأهداف . وكانت المزايا التي يحصل عليها الموظفون قليلة ومحصورة في مزايا العلاج في المستشفى ودفع العمليات الجراحية ، وكان الهدف تحقيق الحد الأدنى من الحماية المالية (٧ ، ص ٤٠) .

من الكتاب الأوائل في نظرية الحوافز (ماسلو) الذي أشار إلى أن للإنسان حاجات . وأن هذه الحاجات هي التي تحرك سلوكه . وهي تندرج كآلاتي :

١. الحاجات الفسيولوجية : وهذه الحاجات يجب تلبيتها حتى يستمر الإنسان في الحياة . ومن هذه الحاجات الطعام ، والملبس ، والهواء والعلاج .. الخ .
٢. حاجات الأمان : مثل الحاجة إلى الحماية ، والحاجة إلى الاستقرار .. الخ .
٣. الحاجات الاجتماعية : مثل حاجة الإنسان إلى العواطف الإنسانية ، والمشاركة مع الأسرة والأصدقاء والجماعات .
٤. حاجة احترام الذات : مثل الحاجة إلى تحقيق النجاح ، والإنجاز والشعور بقيمة الفرد .

٥. وأخيرا حاجة تحقيق الذات : وهي بمعنى أن يكون الإنسان كل ما يستطيع أن يكونه . (٨ ، ص ٤٥٧-٤٥٩) .

لقد كان الكتاب في البدايات الأولى يدرسون المكافآت على ضوء ما قرره (ماسلو) بشأن التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية. وقد اكتشفوا بأن الأجور تعمل لتلبية الحاجات الفسيولوجية للإنسان ، وبعض برامج المزايا الإضافية تغطي حاجة الأمان. كذلك فإن للمكافآت وخاصة المعنوية منها دور مهم في تلبية الحاجات الاجتماعية والاحترام، والسلطة، وحاجة احترام الذات. (انظر نموذج ١)

نموذج (١)

(موقع المكافآت وعناصرها المختلفة من التدرج في الحاجات الإنسانية)

حاجات تحقية، الذات	حاجات احترام الذات	الحاجات الاجتماعية	حاجات الأمن	الحاجات الفسيولوجية
تفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرارات. الإدارة بالأهداف. الرقابة الذاتية. تشجيع الابتكار والمبادأة والتطوير . فرصة الترقيات والتطوير الذاتي	إقرار الإجاز الجيد . العلاوات . جوائز الخدمة. خطابات الشكر جوائز الخدمة أخذ الرأي . الثقة . تحمل مزيد من المسؤولية	جماعات عمل ودية تشجيع غير الرسمية . برامج الترفيه المناسبة	دخول وظائف ثابتة . خطط التقاعد . سياسات الأفراد . ممارسات الأشراف العادلة	الرواتب على مستوى الكفاف

ويعنى هذا التدرج في الحاجات بأنه إذا تم اشباع احدها ، تظهر حاجة أخرى أعلى حسب سلم (ماسلو) وتصبح المحرك الأساسي لسلوك الإنسان ، بمعنى أن الحاجات التي لم يتم اشباعها تصبح مهيمنة على تفكير الفرد حتى يتم اشباعها ، فإذا تم اشباعها لا تصبح دافعا لسلوك الفرد .

أما هيرز برغ فقد قسم الدوافع بطريقة أخرى إلى (مرضيات) و (غير مرضيات) ، وذلك حسب تأثيرها على الرضا الوظيفي من عدمه . فبعض مزايا معينة للوظيفة تعمل فقط لتقليل عدم الرضا ولكنها لا تزيد من درجة الرضا .
العوامل التي يؤدي غيابها إلى (عدم الرضا) هي :-

- الراتب .
- ظروف العمل .
- الامن الوظيفي .
- العلاقات الشخصية بالزملاء .
- العلاقات الشخصية بالرئيس .
- سياسات الشركة .
- الاشراف الفني .
- المركز الوظيفي .

وطبقا لهيرز برغ فان غياب أيا من هذه العوامل يؤدي إلى (عدم الرضا)
أما اذا كانت موجودة فلا تؤدي إلى (الرضا) والتي تسمى (بالمحفزات) فهي :-

- تحمل المسؤولية .
- فرص الترقيات .
- اقرار الانجاز .
- العلاوات .
- الوظيفية نفسها .

هذه العوامل تشجع الأفراد على مزيد من العمل (الرضا) ولكن غيابها لا يسبب عدم الرضا في معظم الناس .

ويلاحظ أن الرواتب كان موقعها في العوامل التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا أما الترقيات والعلاوات فمكانها في المجموعة الثانية التي يؤدي وجودها إلى زيادة الإنتاج ولكن غيابها لا يؤثر على الرضا الوظيفي حسب رأي هيرز برغ (٢ ص ٣٦٥) .

وجاذبية مثل هذا التوجه للمدير تبدو واضحة ، حيث من الواضح أنها تساعد في ماذا يفعل ؟ فمثلا اذا لاحظ عدم الرضا الموظفين في مشكلة أو موضوع معين ، فان عليه أن يوجه جهوده نحو ازالة عدم الرضا . ولكن على المدير أن يعلم بأن هذا ليس كافيا . فاذا كان يرغب في تشجيع الموظفين على زيادة انتاجيتهم ، فان عليه أن يستخدم العوامل المحفزة أيضا . أما نظرية الأجور في بداياتها الأولى فقد اخذت عدة اشكال منها نظرية السعر العادل والتي تركزت حول الأجر العادل الذي ينبغي أن يحصل عليه الأفراد . وهناك نظريات أخرى مثل نظرية البقاء ونظرية تخصص الأجر ونظرية ماركس وكلها تركز حول مقدار الدخل الذي يتبقى للموظف من الأجر بعد اخذ كافة الخصومات المختلفة منه (٢ ص ٣٥٩)

المشاكل الحالية السائدة في نظرية المكافآت :

عقد مؤتمر ضم رجال اعمال من شركات كبرى وخبراء من شركات استشارية لتحديد المشاكل الحالية التي تواجه المكافآت وكانت النتيجة تحديد المشاكل التالية :

الضغط على الرواتب ، الحاجة إلى تخطيط المكافآت على المدى الطويل ، عدم التزام الشركات ببرامج الرواتب ، الحاجة إلى استخدام أفضل للحوافز ، غياب العدالة في الأجور ، وعدم فعالية مقاييس الأداء المستخدمة (٣ ، ص ٤٥) .

وعلى العموم ، من المشاكل الهامة التي تواجه المكافآت هو عدم القدرة على قياس كفاءة الانجاز أو الأداء حيث أن مشكلة مقاييس الأداء المستخدمة هو عدم قدرتها على تمييز الأفراد الذين يقع انجازهم في المدى المتوسط ، اذ تستطيع جميع النظم أن تفرق بين الممتازين والفاشلين في العمل ، ولكن المشكلة هي في تحديد مستويات هؤلاء الذين يقعوا بين الحدين الأدنى والأعلى. فما أن ينجح نظام لتقويم الأداء ويصبح شائعاً حتى يفشل وذلك لان الذين يقومون بالتقييم سرعان ما يكتشفون الطرق والوسائل لجعله يفشل .

وتشكل الضغط على الرواتب بسبب ركود اقتصادي أو منافسه حادة ، أحد المشاكل الرئيسية ، حيث أنه من المعلوم أن عمليات تخفيض الرواتب ليست بالأمر السهل سواء كان ذلك من الناحية القانونية أو الناحية الأخلاقية .

كذلك يختلف المدراء بشأن امكانية المساواة في الأجر بين الموظفين الذين يؤدون اعمالاً متشابهة في إدارات أو فروع مختلفة ، فمنهم من يراها مستحيلة ومنهم من يراها ممكنة . على العموم فإن مسألة المساواة هذه نسبية على أية حال وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض الوظائف من الصعوبة بمكان اجراء عملية مقارنة لها في شركات أخرى ، لان بعض الوظائف تكون فريدة ولا يوجد لها مثيل في الشركات الأخرى (٥ ، ص ٣) .

اتجاهات حديثة في نظرية المكافآت

هناك عملية إعادة تفكير في المكافآت . ما هي ؟ وما هو الغرض منها ؟ وكيف تؤدي دورها الإداري ؟ من حيث قيمتها بالنسبة للشركة ، ومن حيث مساهمتها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومن حيث علاقة المكافآت وممارستها

العملية بوظيفة إدارة الأفراد ، ودعمها لها ، وكيف أن هذه الممارسات تزيد في توسعة مفهوم الموارد البشرية . فهيكل الرواتب مثلا أصبح ينظر إليه كمرشد لتحقيق الأهداف بدلا من أداة للرقابة ، حيث أن المكافآت لا تعكس فقط مشاكل الرواتب وإنما أيضا مشاكل العمالة ومشاكل التنظيم ، ومواقف أخرى مختلفة لإدارة الموارد البشرية .

وبالإضافة إلى ذلك اتسعت المزايا الإضافية التي تدفع للعامل حيث أصبح يتزايد الاعتماد عليها كحماية من المرض ، والبطالة والموت والتقاعد . كذلك زاد تدخل الحكومات في مسائل المكافآت حماية للموظف ، وحتى أصبحت تقرر الحد الأدنى للأجور ونوع المكافآت والمزايا الإضافية التي يجب أن يحصل عليها العامل (ص ٤٠-٤٩) .

تأخذ النظريات المعاصرة في شأن المكافآت بعين الاعتبار عوامل العرض والطلب . فنظرية الإنتاجية الحديثة مثلا تستطيع أن تحدد المبالغ المتوفرة للأجور عند المستويات الإنتاجية المختلفة . ومن ناحية أخرى ، فإن نظرية المساومة الجماعية تؤكد أن الأجور تتحدد على أساس عاملين : الإدارة - العمال وذلك بناء على تحليلاتهم الخاصة للعائد والتكلفة (٢ ، ص ٣٥٩) .

وإذا جئنا إلى نظريات الخوافز ، فإن أكثر النماذج المحفزة تشير إلى أن الجهود مصحوبة بالمقدرة والرغبة تقود إلى الإنجاز ثم الإنجاز ، مما يؤثر بالتالي على النتائج النهائية .

إحدى الطرق لدراسة اثر المكافآت على الإنجاز ودورها فيه هي في النظر إليها من خلال نموذج التبادل - الوظيفي . في هذا النموذج ، يدفع صاحب العمل مكافأة في مقابل وحسب مدى مساهمة الموظف . أما نظرية العدالة ، فهي نموذج آخر يحاول أن يشرح اثر أنواع ومستويات مختلفة من المكافآت ، مؤكدة على انه يجب أن ينظر الأفراد إلى العلاقة بين المكافأة والإنتاجية على أنها متوازنة . فإذا أدركوا بأنها غير متوازنة ، فإن الفرد الذي يحس بالظلم يدفعه ذلك إلى تقليل عدم

المساواة ، بمعنى انه يخفض من إنتاجيته . ومثل هذا التوازن يجب أن يشعر به الفرد سواء داخل المنظمة نفسها أو في خارجها في سوق العمل . فإذا أحس موظف بان المدفوع له يزيد عن ما هو سائد في سوق العمل ، فان ذلك يدفعه إلى أن يزيد من جودة وكمية إنتاجية . والعكس صحيح بالنسبة للأفراد الذين يحسون بأنه يدفع لهم أقل من السوق (٢ ، ص ٣٦٥) .

نظرية التوقعات

وهي نظرية تلقى قبولا واسعا في إدارة المكافآت . وتشير هذه النظرية إلى أن الفرد يرفع من إنتاجيته متوقعا أن يلقي مقابل ذلك مكافأة مناسبة ، فإذا لم تأتي المكافأة المتوقعة ، فانه يقلل من إنتاجيته وتوقعاته معا تبعا لذلك حتى يصل إلى نقطة التوازن التي تتساوى فيها إنتاجيته مع المكافأة التي يحصل عليها .

وعلى العموم يعتقد بعض علماء السلوك بأن إعلان سياسة تحديد الرواتب ، سوف تزيد من شعور الموظفين بعدالتها ، ولكن درجة الفتح المنظمة على موظفيها يعتمد بالطبع على طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها . وعلى كل حال ، فانه من المعقول أن نفترض انه كلما شاركت الإدارة الموظفين في قراراتها فان ذلك يقلل من المفاهيم الخاطئة بينهما .

ومن ناحية أخرى ، فان سياسة الأجور المفتوحة توجد ضغطا على إدارة الأفراد لتبرير سياستها . وغالبا ما يستخدم رجال الإدارة مقاييس أو معايير الأجور لتبرير قراراتهم . أكثر هذه المعايير شيوعا مثل (١) تصنيف الوظائف (٢) الأجور السائدة ، (٣) المقدرة على الدفع ، (٤) الإنتاجية ، (٥) القوة الشرائية، (٦) والأسعار القياسية لمستويات المعيشة (٤، ص ٢١٠) .

يرى أصحاب (نظرية التعزيز) أن المكافأة التي تأتي مباشرة نتيجة سلوك معين سوف تؤدي إلى تعزيزه بمعنى إعادة تكراره مرة أخرى في المستقبل . وهذه النظرية معاني كثيرة للمديرين منها : أن عليهم إبلاغ موظفيهم بالنتائج المطلوبة

منهم حتى ينالوا مكافأة ما . كما أن عليهم إبلاغهم بتواحي الضعف والقصور في عملهم وكيفية تلافيها . على أن لا يتم ذلك في حضور زملائهم . كما يجب أن يكون الثواب (المكافأة) أو العقاب مساويا للسلوك الذي قام به الموظف ، وأخيرا فإن عليهم ملاحظة عدم إعطاء مكافآت متساوية لجميع الموظفين ، فالمكافأة على قدر السلوك .

وأيا كانت نظرية المكافآت فإن هناك ثلاثة مبادئ يجب أن لا نتجبد عنها وهي مبدأ المساواة (وتعني المساواة في المكافآت للوظائف التي تتساوى فيها الواجبات ومطالب التأهيل) ، ومبدأ العدالة (بمعنى أن تكون المكافأة مرتكزة على أسس ثابتة وموضوعية وعلمية تنطبق على كافة الموظفين على حد سواء) ، ومبدأ الكفاية (بمعنى أن توفر المكافأة للفرد الحد الكافي لمواجهة متطلبات الحياة) ، وبذلك ينبغي الأخذ بعين الاعتبار عوامل الأسعار ، ومستويات المعيشة عند تحديد المكافآت . (٨ ، ص ٤٧٤-٤٧٧) .

الإدارة الفعالة للحوافز

ويقول الدكتور علي محمد عبد الوهاب أنه لكي تضع إدارة المنظمة نظاما جيدا للحوافز ، وتديره بالشكل الذي يرفع كفاءة الموظفين وفعاليتهم ، وفي نفس الوقت يشجع حاجاتهم ويحقق رضاهم . فيجب أن تبنى هذا النظام أولا على أساس علمي موضوعي . وهو دراسة دوافع الموظفين والتعرف على حاجاتهم . حتى يتم تحديد تلك الحاجات التي يمكنها أن تقدم لها الإشباع المناسب . وذلك لأن الأفراد كما أكدنا يختلفون في دوافعهم ، وترتيبها وأهميتها والدرجات التي يتطلبونها لإشباعها . ولذلك لا يوجد " نظام مثالي " للحوافز يكفل إشباع حاجات العاملين . ومن ثم فإن على كل منظمة أن تصمم النظام الذي يتلائم مع ظروفها . مثل حجم المنظمة ونمط الإدارة السائد فيها وغير ذلك من العوامل المؤثرة .

ويمكن للإدارة أن تسلك سبلا متعددة في التعرف على دوافع الموظفين .
فمن المقابلات إلى الاستقصاءات والمناقشات . كما أن تحليل بعض المؤشرات مثل
معدلات الشكاوي ودوران العمل والغياب ، يمكن أن يفصح عن كثير من الدوافع .
ومن الضروري أن تأخذ الإدارة في حسابها أن دوافع الأفراد قد تتغير من وقت
لآخر . وبالتالي يجب أن تنتبه إلى مثل هذا التغير ، الذي يتطلب بالتالي أن يكون
نظام الحوافز مرنا بحيث يتسع للجديد من الحوافز ، وتنويع بعضها وتغيير البعض
الآخر . على أن يكون ذلك عند الحاجة ، حتى لا يخل باستقرار النظام واتساقه .

وهناك بعض الاعتبارات الهامة التي يجب أن تراعيها الإدارة وعند تصميم
نظام الحوافز ثم تطبيقه . وتدور هذه الاعتبارات حول النقاط الآتية :

١ . لابد أن تتوافق أهداف العمل مع أهداف الأفراد بدرجة أو بأخرى . حتى
تكون للحوافز جدواها . إذ توافق الأهداف يقرب مصالح الطرفين ويوجه
الأفراد إلى السلوك المرغوب للحصول على الحوافز المقررة .

٢ . أن الحافز الحقيقي يجب أن يوجه ناحية طبيعة العمل . لأن - الدافع
الرئيسي للموظف ينبع من وظيفته وطبيعة العمل الذي يؤديه ومن هنا
كانت مجهودات الإدارة في التوسع والإثراء الوظيفي وتصميم العمل
بالطريقة التي تقابل حاجة الموظف للنمو وتأكيد الذات .

٣ . من الأهمية بمكان أن يجمع نظام الحوافز بين الجانب المادي والمعنوي ، فان
توفير أحدهما أو تأكيده وحده يضر بالجانب الآخر . وذلك لأن الدوافع
تتكون - كما أكدنا - من العنصرين المادي والمعنوي . وكذلك يجب أن
تكون الحوافز .

٤ . يجب أن يكون الحافز بالقدر الذي يتساوى مع الجهد المطلوب . بحيث يبرر
زيادة العبء على الموظف . وإلا رفض الموظف ما يكلفه به رئيسه من

أعباء . وفي الحالات التي ترتبط فيها مجهودات الأفراد مع بعضها بحيث يصعب التحديد الدقيق لمساهمة كل منهم ، فإن المكافآت الجماعية تصبح افضل من الفردية .

٥. يجب أن تدرس الإدارة اقتصاديات الحوافز . نفس تكاليف الحوافز وتقارنها بالعائد الذي تجنيه منها ، وتقارن العنصرين ويجب أن يكون العائد - في صورته المتعددة من مادية ومعنوية ، كالإنتاجية ورضا الموظفين والجمهور .. الخ - أكبر من التكاليف ، حتى يبرر الأنفاق على الحوافز .

٦. من الضروري أن يرتبط الحافز بالفعل أو السلوك المطلوب . وأن يتبعه مباشرة . يستوي في ذلك الحافز الإيجابي والسلبي . أن الفورية في تطبيق الحافز تشغل الموظفين بالجدية ، وتجعلهم في نفس الوقت يربطون بين الفعل والجزاء المترتب عليه .

٧. يجب أن يكون نظام الحوافز عادلا وأن يشعر العاملون بعدالته فإلى جانب ملائمة الحافز للعمل المطلوب ، يجب أن يطبق على الجميع بالتساوي . فيحصل الذين يؤدون نفس الإنجازات على نفس المزايا أو المكافآت - نوعا وتوقيتا ومقدارا . وكذلك الحال في الحوافز السلبية أيضا .

٨. من المهم أن تكون جميع الحوافز التي يتضمنها النظام - بأنواعها المختلفة واضحة ومفهومة للجميع . وكذلك الأسس التي بنيت عليها والشروط اللازمة لتحصيلها . وأن يكون في إمكان الموظفين الحصول على إجابات لأسئلتهم بشأنها ، أما من الرؤساء المباشرين أو إدارة الأفراد .

٩. يجب أن توجه الحوافز جميعا بشقيها الإيجابي والسلبي ، نحو الأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب فيه من جانب الموظفين . ولذلك فإن على الإدارة

أن تتأكد أن كل فرد يفهم دوره ويعرف التوقعات المطلوبة منه . فقد ثبت أن لوضوح الدور أثر كبير في تحسين الأداء .

١٠ . ومن المفضل كثيرا لأن تبحث خطة الحوافز أو تناقش مع الموظفين والمشرفين . أو يجرى استطلاع رأي بشأنها ودراسة مقترحات الموظفين ورؤسائهم تجاهها .

١١ - وإلى جانب ذلك يجب أن تتلقى الإدارة ما قد يكون عند الأفراد من مشكلات أو شكاوى تجاه الحوافز . فتدل هذه الشكاوى على نتيجة التطبيق ، وقد تكشف عن أخطاء أو ترشد إلى طرق التصحيح . كذلك تستطيع الإدارة أن تجرى من وقت لآخر استقصاء عن اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم . إذ يمكن أن تبين هذه الدراسات مدى كفاءة نظام الحوافز وفعالية تطبيقه .

١٢ . إذا استخدمت الإدارة حوافز بديلة فيجب أن تشبع حاجات معينة يرضاها الأفراد بديلا عن الحاجات الأساسية التي لم يمكن إشباعها .

١٣ . يجب أن تنبه الإدارة إلى أن بعض الحوافز قد يتناقض مع الآخر . فقد لا يكون حافز زيادة الإنتاجية ذا أثر كبير على الفرد ، إذا لم تتفق الجماعة التي يعمل معها على زيادة الإنتاجية . فقد يفضل في هذه الحال الحافز الاجتماعي وهو قبول الجماعة له ورضاها عنه . وأيضا قد يفضل الموظف بين مكافأة الوقت الإضافي وقضاء هذا الوقت خارج العمل لإشباع حاجاته الاجتماعية والترفيهية .

١٤ . تتناقص فعالية الحوافز بمرور الزمن ، ويقل تأثيرها في تحريك الموظف تجاه السلوك المطلوب . وذلك لأنها تأخذ شكلا منتظما مستمرا ، مما يجعل الفرد يعتبرها حقا مضمونا .

١٥. يمكن تجديد فعالية الحوافز إذا أعادت المنظمة بين حين وآخر إعلان سياستها ، و إعادة صياغة أهدافها وتأكيد القيم والمبادئ التي تنشرها بين موظفيها مثل التنافس وزيادة الإنتاجية والأداء الجيد .

١٦. أن القدوة الحسنة هي أساس نجاح نظام الحوافز . فإذا كانت الإدارة ممثلة في المديرين والرؤساء ، تتجه إلى الإخلاص والجدية وتهتم بزيادة الإنتاجية ، فإن الأفراد سيفعلون فعلها ليس مجرد الحصول على الحوافز المعطاة ، ولكن بسبب انتشار القيم البناءة في المنظمة جميعا .

١٧. لابد أن تعمق الإدارة في عاملها مفهوم " العضوية " لإدارتهم وأقسامهم والمنظمة في مجموعها . وذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل التي تناط بها مهام معينة . فإذا عمل الأفراد سويا وجنوا الثمار المحصلة سويا ، قويت روابطهم وزادت فعاليتهم .

١٨. ومن ثم يجب النظر إلى الحوافز على أنها واحدة من سياسات الأفراد ، لابد أن تكمل بالسياسات الأخرى - كحسن اختيار الأفراد والقيادة الجيدة والاتصالات الكفؤة والتقييم السليم للأداء ، حتى تتكامل هذه السياسات جميعا ويكون للحوافز أثرها المطلوب .

في جميع أنحاء العالم وفي كل وقت من الأوقات تتخذ الآلاف من القرارات التي تتعلق بالمكافآت . مثل هذه القرارات قم العامل بالطبع لأنها تؤثر على دخله وبالتالي تؤثر على مستوى معيشته ، وغالبا ما تؤثر أيضا على قدرته في تحقيق المركز الذي يطمح إليه ، وحاجاته في احترام الذات وتحقيق الذات . أما بالنسبة لصاحب العمل ، فإن هذه القرارات قومه أيضا حيث أن تكلفة المكافآت تشكل نسبة مرتفعة من مصارف التشغيل وبناء عليه ، فإن للقرارات التي تتعلق بالمكافآت تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح (انظر النموذج التالي) .

ولإدارة المكافآت بنجاح يلزم أن يوجد هناك معايير أو مقاييس فعالة لوصف وتقويم الوظائف وتقويم الأداء . وسوف يدرك الموظف عن طريق الوصف الصحيح ، والتقويم والقياس المناسبين وبالتالي المكافآت السليمة بأنه يتلقى المكافأة التي تتناسب وعمله والتي بالتالي تؤدي إلى مزيد من الإنجاز والإنتاجية والربحية .

وخلاصة القول ، فإن على الإدارة أن لا تنظر إلى المكافآت على أساس مجرد دفع المعدلات السائدة بدون أن يكون لديها استراتيجية وسياسة خاصة بها . الاتجاه الحديث هو أن ينظر إلى المكافآت كأداة يجب استخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات . ولتحقيق ذلك لابد من الاستعانة بالمستشارين لوضع أنظمة المكافآت والحوافز الفعالة .

إنتاجية
↑
إنجاز
↑
رضا

جهود

أولاً : نظرية التوقعات :

هو الاعتقاد بان بذل الجهود سوف تؤدي إلى نتائج وجوائز .

نظرية العدالة :

وهو أن المساواة بين المرؤوسين سوف تؤدي إلى تحسين الإنتاجية .

ثانياً : ما الذي على المدراء عمله لتحفيز مرؤوسيهـم ؟

الترقيات والعلاوات والمكافآت .

الإثراء الوظيفي .

بناء فرق العمل .

تشجيع المنافسة .

المشاركة والإدارة بالأهداف .

التعزيز عن طريق الثواب والعقاب .

العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الإنجاز :

العوامل الإنسانية :

عوامل فردية مثل المعرفة ، والخبرات ، والحاجات والقيم والقدرات .

عوامل القيادة ، نظرية y و z الخ

عوامل الجماعات

العوامل التقنية :

المراجع

1. Dunn, J.D. and others , Wage and Salary Administration , New York , McGraw- Hill Book Co., 1991.
2. Elling , Bruce R., Compensation and Benefits: Analytical Strategies, Arizona, The American Compensation association, 1987.
3. “ Emerging Problems in Administering Management Compensation Programs “ Compensation Review , Second Quarter ,1977.
4. Morre, Russell F., Compensation Executive Worth, New York, vail- Ballou Press, Inc., 1998 .
5. Nicol , Eric A., Personnel Series 24 , New Yor American Management Association , 1986.
6. Reid, G.g., Fringe Benefits, Labor Cost and Society , London, George Allen & Unwin LTD, 1985.
7. Sibson, Robert E., “ New Practices and Ideas in Compensation Administration ,” Compensation Review .,1982.
8. Dr. Durrah , Abdel B. and Dr. Sabbagh , Zuhair, Human Resources Management : A System Approach , Jordan , Dar Al Nadwah Publishing House ,1986. (Arabic Book)

الفصل الرابع

تنمية وتطوير المهارات التسويقية

المقدمة

هناك اتجاه متزايد في السنوات الأخيرة لاستخدام الأساليب العملية الحديثة في حل مشاكل البيع مثل وسائل التنبؤ بالمبيعات ، وتطوير المنتجات ، وتحسين طرق البيع ، وتحسين وسائل اختيار وتدريب رجال البيع . أن استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اختيار وتنمية رجال البيع لا يعد وحده كافيا حيث أن تكلفة الوقت والأموال والجهود المخصصة لهذا الغرض تجعل من الحتم العمل على حماية هذا الاستثمار عن طريق الإشراف المستمر وتدريب رجال المبيعات الذين وقع الاختيار عليهم ، ويوجد الآن اتجاه لاعطاء اهتمام أكبر لإيجاد طرق تساعد رجال البيع على زيادة مبيعاتهم ومن بينها التدريب العلمي والعمل السليم .

ونظرا لظروف تحول السوق من سوق بائعين إلى سوق مشتريين حيث تشدد المنافسة بين المؤسسات والشركات ، لذا فإن الحاجة تشدد الآن وتزايد لتبني هذه الأساليب العلمية في رفع كفاءة رجال البيع .

هذا وقد أدرك مجلس الغرف التجارية والصناعية أهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة العاملين في القطاع الخاص وقام بنك الإنماء الصناعي بإنشاء معهد الإدارة الأردني وعهد إليه بمهمة رفع كفاءة العاملين في القطاع الخاص .

أن من بين المجالات الحرجة التي تواجه القطاع الخاص نقص الكفاءة الإدارية ، فكثير من المنشآت الوطنية لا زالت تحت طابع فردي ولم تبدأ بعد في إعادة تنظيم هيكلها الداخلي على الرغم من أنها تمارس أنشطة عديدة ومتنوعة .

ومن الواضح أننا مقبلون على مرحلة سيشتد فيها التنافس في السوق ، وإذا ما أرادت أي منشأة أن تظل قادرة على التنافس فعليها أن تقيم هيكلًا تنظيميًا صحيحًا وأن تتبنى وسائل حديثة وأن تلتزم بالتدريب وتطبيق نتائجه .

والواقع أن التدريب وتطوير القوى العاملة أصبح أحد الاهتمامات الأساسية للإدارة الحديثة للنتائج التي يمكن أن يحققها في زيادة كفاءة الأفراد والمنشآت التي يعملون بها ، وينظر الكثيرون إليه على أنه أفضل استثمار يمكن أن يحقق عائداً مجزياً متى كان هادفاً وجاداً ومثمراً .

أن التدريب ليس بالشيء الذي يحدث مرة واحدة للعاملين الجدد ، أنه ممارسة مستمرة في أي منشأة تدار بطريقة سليمة ، فالأفراد على كافة المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والوسطى يلزمهم التدريب وإعادة التدريب باستمرار . ولما كان لأوضاع القوى العاملة ارتباط وثيق بصالح المنشأة فإن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية والإدارية للعاملين تنعكس بصورة تلقائية على أوضاع المنشأة ومركزها المالي ومدي ربحيتها . (١٩ ، ص ٢) .

لهذا يهدف هذا الفصل إلى وضع الأسس اللازمة لتصميم برامج فعالة لتدريب رجال البيع من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التالية :

* كيف يتم تحديد احتياجات تدريب رجال البيع ؟

* من الذي يقوم بالتدريب ومتى وأين ؟

* ما هي أساليب تدريب رجال البيع الفعالة ؟

* كيف يتم تقييم برامج تدريب رجال البيع ؟ .

مفهوم التدريب

اختلف مفهوم تدريب رجال البيع من مؤلف لآخر ، وعلى العموم تتراوح التعاريف من المدى الضيق إلى أوسع نطاق ... ففي إحدى الأوقات كانت كلمة التدريب معناها " التعليم في أضيق مفهوم " ولمؤلفين آخرين ، ومن ناحية أخرى ،

يعنى التدريب " غرس معلومات عملية محددة لمهارة وظيفية معينة " . والتطوير ، بالإضافة إلى ذلك ، يعنى توسيع مدارك الشخص ، وقدراته التحليلية ، واتخاذ القرارات وحكمة التصرف (١٢ ، ص ٦) وعلى كل حال فهناك تفسير مشترك وعام لمفهوم تدريب حال البيع " هو برامج مخططة لتحسين قدرات الأشخاص على مواجهة مشاكل أعمالهم " .

.. مفهوم برامج تدريب رجال البيع

بالإضافة إلى المنافع الظاهرة في تحفيز رجال البيع وزيادة إنتاجيتهم ، فهناك أهداف أخرى لبرامج التدريب تشمل المنافع التالية :

١. تقليل معدل الدوران :

لقد ثبت لمرات عديدة أن برامج التدريب الجيدة تقلل من معدل دوران رجال البيع ، لان الرجال المدربين يقل احتمال فشلهم في وظائفهم التي تم تدريبهم عليها عن الذي لم يتم تدريبهم . وتعطي الصناعة دلائل كثيرة على مؤسسات دفعت رجال إلى العمل دون تدريب كاف لتجد أنهم طردوا بسبب فشلهم . مثل هذه الشركات لم تعط رجالها الفرصة حيث أجبروهم على مواجهة العملاء بدون معرفة تامة عن بضائعهم وبدون امتلاك مهارات بيع فعالة .

وبمثل هذه النواقص يجيب أمل الرجال عندما يفشلون في البيع لعملائهم الأوائل ، ومتى هبطت أسهمهم بالفشل لن يكون بعيدا .

٢. رفع الروح المعنوية :

ويرتبط مباشرة بمعدل الدوران مشكلة الروح المعنوية ، فالشخص الذي يشعر بأنه قد أعطى التدريب اللازم ، يكون تقبله لوظيفته وشركته عموما افضل

من الشخص الذي ألقى به في عالم الأعمال بدون الأعداد المناسب لما سيواجهه .
(١٦ ، ص ٢٤٤) .

يجب أن تؤدي برامج التدريب إلى السلوك المتوقع من الموظفين ، ويجب أن يكون مفهوما أيضا طريقة الرقابة الموجودة ، والتي بواسطتها تتأكد الإدارة بأن وظيفة البيع تتم على ما يرام .. كذلك يجب أن يعلم الشخص كيف يتحكم في نشاطاته ، كما يجب أن تشمل التعليمات كيفية استخدام السجلات وأساليب الإدارة الذاتية الأخرى .

٣ . تحسين العلاقة مع العملاء :

يوضح برنامج التدريب الجيد لرجال البيع كيف يقدمون خدمات افضل لعملائهم ، ويجب أن يتعلموا كيف يتجنبوا المبالغة في البيع ، وكيفية تحديد البضاعة المطلوبة ، وكيفية مواجهة الاعتراضات والرد عليها ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يدرك رجال البيع أهمية إنشاء علاقات جيدة مع العملاء والمحافظة عليها .

٤ - تخفيض تكاليف البيع :

من الأهداف التي يجب أن يحتوي عليها برنامج التدريب تعليم رجال البيع كيفية التحكم في خفض المصروفات وهكذا سيؤدي البرنامج إلى تحقيق وفورات (١٦ ، ص ٢٤٥) .

ولا تزال تجرى مناقشات حول أهداف برامج تدريب رجال البيع في قطاع التجزئة ، فبعض المدراء يأمل أن يؤدي التدريب إلى التقليل من حدوث الأخطاء ، والبعض الآخر يعتقد بأن الهدف الرئيسي من التدريب هو رفع الروح المعنوية . وبعض مدراء الإدارات يريدون من برامج التدريب أن تؤدي إلى كفاءة أداء الأعمال الروتينية (٧ ، ص ٣) . دنكان فيليب Duncan Philip وهو لاندنار

Hollander ذكر بأن " من النتائج الكافية لأداء فعال ، هو الانصياع للقواعد والقوانين المتعارف عليها ، وبالتالي تقليل الأخطاء ، وزيادة رضا العملاء ، وتخفيض تكاليف البيع قصيرة وطويلة الأجل ، وبالتالي تحسين الربحية . كما أنها تزيد من إنجاز الموظف وتقلل من معدل دورانه ، وتحسن معنوياته ، وتقوي الولاء والانتماء وتبسط من عملية الإشراف (١١ ، ص ١٩٧) " ويعتبر بعض الخبراء أن رضا العملاء هو الهدف الرئيسي من برامج تدريب رجال البيع .

تحديد احتياجات التدريب

يحتاج جميع رجال البيع إلى نوع ما من التدريب ، ولكن كمية التدريب التي يحتاجها أي شخص تعتمد على عدة عوامل مثل طبيعة البضاعة والسوق ، كمية الأموال التي تقدر وترغب الشركة في استثمارها في برامج التدريب ، وموقف الإدارة من برامج تدريب رجال البيع . فمن الواضح أن الحاجة إلى التدريب تزداد عندما تتعقد طبيعة البضاعة ويتنوع العملاء ويزداد ذكاؤهم وقدراتهم . ويتم تحديد احتياجات التدريب بأي من هذه الأساليب .

الأسلوب الأول : إجراء تحليل للصعوبات :

عند عمل مثل هذه الدراسة يحاول مدير المبيعات اكتشاف الصعوبات التي يواجهها رجال البيع في السوق حتى يمكنه تحديد التدريب المناسب الذي يساعدهم في التغلب على هذه العقبات (١٦ ، ص ٢٤٦) .

الأسلوب الثاني : تحليل الإنجاز :

أن الهدف الرئيسي من برامج تقييم الأداء هو تقييم إنجاز كل فرد بدقة والعمل على تحسين النواحي التي تحتاج للإصلاح .

ويستطيع مدير التدريب تحليل الاحتياجات الضرورية وجدولتها لتحديد الاحتياجات ، وبالتالي يمكن تحسين إنجاز هؤلاء الأفراد الذي بحاجة لذلك .

وهناك أسلوب آخر هو بحث الاحتياجات التدريبية :

ويمكن للمشرفين إعطاء البحث بأنفسهم وببساطة بسؤالهم عن مدى الحاجة إلى التدريب الذي يمكن توفيره (٤ ، ص ٢٣) .

وقبل أن تقوم أية مؤسسة باتخاذ قرار إعداد برامج تدريب ، عليها أن تتأكد بأن التكلفة لها ما يبررها وبكلمات أخرى الأرباح أكثر من التكاليف .
والعائد على الاستثمار في برامج التدريب هو العلاقة ما بين المبالغ المخصصة لأغراض التدريب وقيمة العائد من التدريب أو أية قيمة أخرى محققة يمكن قياسها إذا ما كان السلوك أو الإنجاز الذي تم تحديده في برامج التدريب قد تم تحقيقه . وإذا كانت الإدارة ستتخذ قرارا بالتدريب فإن عليها أن تكون قادرة على توقع قيمة مثل هذه البرامج للمؤسسة . أن تحديد قيمة برامج التدريب النقدية التي يمكن أن تعود على المؤسسة من جراء برامج التدريب عملية صعبة للغاية ، أن المعلومات التي يحصل عليها متدرب جديد نادرا ما يكون لها تأثير مباشر في أول عمل يقوم به ، كذلك فإن تحديد قياسات لمقدار التغير في مواقف شخص ما وتصرفاته أمر صعب أيضا ، هذا لا يعني أن تحديد المقاييس أمر مستحيل ولكنه صعب .

تصميم برامج تدريب فعالة لرجال البيع :

أن برنامج التدريب الفعال لرجل البيع هو الذي يجب على الأسئلة التالية:

- من الذي سيقوم بالتدريب ؟
- ما هي المواضيع المعطاة ؟
- متى سيتم التدريب ؟
- أين مكان التدريب ؟
- ما هي طريقة التدريب ؟
- كيف يتم تقويم برنامج التدريب ؟

من الذي سيقوم بالتدريب ؟
هناك ثلاثة مصادر للمدربين :

- ١- المدراء التنفيذيين المباشرين .
- ٢- إدارة متخصصة للتدريب .
- ٣- أخصائيين من الخارج .

أي منها أو خليط منها يمكن استخدامه بنجاح وليس من الغريب أن نجد بعض المؤسسات تستخدم الأساليب الثلاثة لأغراض مختلفة .

فبعض الشركات تعتقد بأنها يجب تحميل مسؤولية التدريب للمدراء المباشرين الذي يتعاملون في حقل العمل وذلك لخبراتهم في البيع ولأهمية قيام اتصال بين المتدربين ورؤسائهم . .

بينما كثير من الشركات الكبرى تجدها قد أنشأت إدارة خصيصا لتدريب رجال البيع . مثل هؤلاء الأخصائيين يوفرون وقت المدير ، وغالبا ما يكونوا أكثر

تأهيدا من المدراء المباشرين . وعلى أية حال ، ونظرا للرواتب المرتفعة التي يطلبها مثل هؤلاء الأخصائيين فان الشركات الكبرى فقط هي التي تستطيع توظيفهم ، وهناك كثير من الاستشاريين الذين يمكنهم تقديم دورات فعالة ومتطورة عن أساليب البيع وسلوك المشتري فضلا عن المنتجات وإجراءات العمل (١٦ ، ص ٢٤٨) .

ما هي المواضيع ؟

تصمم برامج تدريب رجال البيع لتزويدهم بمعلومات عن مواضيع أربعة :

١- الشركة : تاريخها - منتجاتها - عملية التصنيع - سياستها فيما يتعلق بالتسعير وجهود الترويج والخدمات والائتمان والتسليم .

٢- السوق : من الذي يشتري المنتجات ومتى وأين ؟

٣- مهارات البيع : كيف يمكن توصيل المعلومات عن الشركة ومنتجاتها وسياساتها إلى العملاء المحتملين .

٤- الإدارة الذاتية : كيف تحدد خط السير؟ كيف تحصل على الطلبات؟ استخدام حسابات المصاريف ، كتابة التقارير ، العلاقات مع البائعين الآخرين ورؤسائهم ، وكيفية ممارسة بعض المسؤوليات الغير بيعية ... الخ وكتابة التقارير عن المنافسين وخدمات العملاء (١٠ ، ص ٦٤٦) .

بينما تدور برامج التدريب حول هذه المواضيع الأربعة إلا أن الشركات تختلف اختلافا كبيرا في تركيزها على موضوع أو آخر وفي أساليب التدريب التي تستعملها .

أن الأهمية النسبية للتركيز على موضوع دون آخر من هذه المواضيع في برامج التدريب يختلف طبقا لنوع المنتجات ، والسوق الذي تبيع فيه ودرجة المنافسة ، وخلفية رجال البيع المتدربين . ففي بعض المؤسسات أو الشركات يكون الحصول على معرفة تامة بالمنتجات في غاية الصعوبة حتى أنه ربما يحتاج رجال المبيعات لقضاء سنوات عديدة في الإدارة الهندسية وعلى خط الإنتاج قبل أن يعطوا التدريب على النواحي الثلاثة الأخرى . ومن الناحية الثانية فإن برامج التدريب على بعض البضائع الاستهلاكية لمدة أسبوع أو أسبوعين يكفي لمعرفة المنتجات .

أن تدريب البائعين على بعض أوجه الأسواق الجديدة قد أصبح محط اهتمام بعض الشركات ، وقد ساهم اختراع منتجات جديدة، وتنوع البضائع ، والاندماجات لزيادة أهمية هذا الموضوع في تدريب رجال البيع .

بينما تعتبر مهارات البيع موضوعا عالميا في تدريب رجال البيع إلا أنها تزداد أهمية في أحوال المنافسة القوية ، حيث أن النجاح يعتمد بقوة على رجل البيع شخصا . وعندما يتوفر للشركة أسواق محتكرة من خلال حق اختراع أو من خلال الإعلان المكثف ، أو السيطرة على مصادر المواد الخام ، ففي مثل هذه الحالات يقل دور رجل المبيعات .

ويعتبر التدريب على تفاصيل الإدارة الذاتية أكثر ملامح برامج تدريب رجال البيع فمغطية لأية شركة ، ومعظمها روتينية ، وتنطبق على أية نوع من مهام البيع . أنها موضوع مهم لأنها تؤثر في نجاح البائع ويمكن أن تكشف عن قدرته على التقدم مستقبلا نحو مسئوليات إدارة المبيعات (١٠ ، ص ٦٤٧) .

متى يجب أن يتم التدريب ؟

يجب أن يتم التدريب حالما تظهر الحاجة إليه مثل حصول تغيرات تقنية أو تغيرات في المنتجات أو توظيف بائعين جدد أو عندما ينخفض الإنجاز .. أن الحاجة إلى التدريب لا تنتهي بمجرد الانتهاء من برنامج مبدئي .. أن رجال البيع بحاجة بصفة مستمرة إلى دورات تنشيط ذاكرتهم . وكلمة تحذير ، فإن التدريب لغرض تنشيط الذاكرة إذا لم يتم بشكل مناسب فإنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ، كما يجب أن يحس الرجال بأنهم حصلوا على شيء مقابل وقتهم وجهودهم . ومن الأسئلة التي تثار أيضا .. هل يجب أن يتم التدريب على حساب وقت الشركة أم المتدرب ؟ يشعر بعض المدراء أن على البائع بعد أن يتم تدريبه مبدئيا أن يستخدم وقته لمثل هذه الجهود ، ويجب أن يقضى ليله ونهاره وأيام العطلة في تحسين ذاته وتطوير قدراته وبقيامه بمثل ذلك يكون لم يضيع وقته في العمل كما يثبت أنه صادق ومخلص في رغبته في تحسين أدائه (١٦ ، ص ٢٥٠) .

أين مكان التدريب المناسب ؟

هذا السؤال يجب صياغته على النحو التالي :

هل يجب أن يتم التدريب مركزيا أم لا مركزيا ؟؟

كلا من هذه الطرق لها مزاياها وعيوبها

فوائد لا مركزية التدريب عديدة ، أنها عادة أرخص من مركزية التدريب ، فضلا عن ذلك تتيح الفرصة للمتدرب أن يكون قريبا من حقل العمل ، وبالتالي سيقوم بعمل شيء بينما هو يتدرب . كما يمكن تجنب مصاريف كبيرة لدعم رجال البيع و متدربيهم ، أما العيب الوحيد لهذا الأسلوب - ولكنه عيب كبير - هو أن مدير الفرع ببساطة لا يمكن أن يلعب دور المدرب بشكل مناسب . فإذا كان ليس مدربا ناجحا ولا يهتمه الأمر ، فإن برامج التدريب في مثل هذه الحالة ستكون فاشلة

ومن ناحية أخرى فإن التدريب المركزي يوفر أخصائيين وتسهيلات أفضل للتدريب ، كما أن ذلك سيوفر وقت المدراء المباشرين ويقلل من وقت السفر .

وبالنظر إلى الجانب الآخر فإن للتدريب المركزي عيوب ثلاثة :

أولا : نسبيا ، انه من المكلف أن تنتزع الرجال من أعمالهم وتوصلهم إلى التدريب .

ثانيا : يؤدي برنامج التدريب المركزي إلى تخطيط الإجراءات في الإدارة الرئيسية ، ولهذا السبب فإن كثيرا من الشركات تعتبر من الحكمة إجراء مثل هذا التدريب في مكان غير الإدارة الرئيسية مثل المدارس والفنادق ... الخ .

ثالثا : أن مقدار الوقت الذي يمكن تخصيصه للتدريب مركزيا محدود ، هذا القيد ليس فقط في مقدار الأموال التي على الشركة أن تصرفها ولكن هناك أيضا وقت يصبح الشخص فيه متضايقا من التدريب ، وعندما يضيق المرء فإن عملية التعلم تتوقف (١٦ ، ص ٢٥٢) .

كيف يتم التدريب (الأساليب) ؟ :

١- التدريب عن طريق التوجيه والإعداد :

من الشائع في ممارسات الأعمال التجارية أو الصناعية اليوم ، أن الموظف الجديد في أي مستوى مسئولية وأيا كانت ، بحاجة إلى فترة إرشاد وتوجيه ، وقد تمتد هذه الفترة من ساعات قليلة يتعرف فيها بزملائه وملامح الشركة التي يعمل بها ، إلى فترة عدة أسابيع أو شهور لتشمل معلومات مكثفة أو كفاية معينة .. معظم هذه الفترات التدريبية إذا تم استخدامها أصلا تقع ما بين هذين الحدين ، ونادرا ما تمتد إلى أكثر من أسبوعين أو ثلاثة .

٢ - التدريب في موقع العمل :

هذا غالبا عكس برامج التوجيه ، فبدلا من موقف " شبه مختبر " حيث يمكن السيطرة على كل العوامل لغرض الهدف التعليمي ، يأخذ التدريب مكانه في الموقع الفعلي للعمل في شكل لقاءات مع العملاء الحقيقيين ، مع الوكلاء وهكذا بكل ما يمكن أن تعرضه تلك الموقف لأحداث ، أو مشاكل أو وقائع غير منتظرة .

أن التدريب في موقع العمل يتيح تعليما ذا قيمة فعلية ليس أقلها الثقة التي يتعلمها الشخص في الميدان بدلا من الجو المتكلف في الإدارة العامة (١٣ ، ص ١٢٢) .

٣- التدريب في مكان العمل :

هذه أكثر طرق التدريب انتشار أن يتم تدريب البائعين من خلال العمل ويتم عمل الترتيبات لجمع مجموعة من الرجال في مكان مريح في إحدى المناطق ، وغالبا في مكاتب الفرع خلال عطلة نهاية الأسبوع أو لمدة أسبوع كامل بغرض إعادة تنشيط المعلومات أو إبلاغهم عن الحملات القادمة .

٤- اجتماعات البيع :

وغالبا ما تم إهمال القيمة التدريبية لمثل هذا النوع من التدريب سواء كانت في موقع العمل أو في الإدارة العامة وأهميتها في إثارة حماس وحوافز الرجال وفي الواقع فإن ذلك يعتبر طريقة لجمع الأفكار والحقائق و إبلاغها للإدارة فضلا عن الانطباع العام بأن المجتهدين يتم مكافأهم . كذلك فإن أي اجتماع تدريبي في موضوع محدد يؤدي إلى رفع الحوافز والشعور بالإنجاز قبل العودة للأعمال العادية الروتينية اليومية .

٥- التدريب بالمراسلة :

ربما يلقي هذا النوع من التدريب اهتمام قليل كمصدر لتدريب رجال البيع ، وعلى إيه حال فان أية تعليمات تحتوي على مادة تدريبية يتم إرسالها إلى رجال البيع يعتبر تدريباً بالمراسلة . وتلعب المراسلة دوراً هاماً في إنشاء اتصال ذو اتجاهين بين المشرفين ورجال البيع ، وبالتالي تساهم في تقدمهم . وربما فان أهم قيمة للتدريب بالمراسلة يمكن تحقيقها بواسطة هؤلاء الذين تم توجيههم في بداية عملهم في البيع إلى هذا النوع من التدريب (١٣ ، ص ١٢٤) .

تقويم برامج تدريب رجال البيع :

يمكن أن يكون إنشاء وتطوير برامج التدريب مكلفاً ، أنها مصممة لإنتاج التغيير المطلوب ، لذا يجب مراجعتها دورياً للتأكد من أن تكلفتها يمكن تبريرها وأن الأهداف تم تحقيقها .

هناك ثلاث طرق لتقييم برامج التدريب :

١- أن مقدار المعلومات التي تم الحصول عليها يمكن قياسها عن طريق الاختبار ، ويجب أن تقيس هذه الاختبارات :

أ- كم تعلم المشترك من النظريات والمبادئ التي درسها .

ب- وكيف يمكنه تطبيق ما تعلمه ، وكم تحسنت مهارات المتدرب البيعية .

٢- تحليل سجل المبيعات وتقارير البيع ، وقياس النتائج في العمل نادراً ما تستخدم حيث أن نتائج العمل غالباً ما يصعب قياسها ، ولأنها تتأثر بعوامل أخرى عديدة .

٣- التغيير في السلوك بعد التدريب يمكن قياسه بعدة طرق ويشمل أشكالاً مختلفة من سلم التفضيل (٥ ، ص ١٤)

ويقترح البروفيسور وليام هاريس أستاذ التسويق في جامعة جورجيا بأن هناك طريقة أخرى في تقويم التدريب ، فهو يوصي بتشكيل نوعين من الأسئلة أحدهما لرجال البيع وآخر للمشرفين ، وبعد الحصول على الإجابات من رجال البيع ومن المشرفين بخصوص انطباعاتهم عن النقاط المهمة في تدريب رجال البيع فإن اختلافات مذهشة في الإجابات سوف تكشف للمستولين عن نواحي القوة والضعف في برامج التدريب (١٣ ، ص ١٤٥) .

برامج تدريب رجال البيع الناجحة :

أن برنامج التدريب الجيد هو الذي يظهر لرجال البيع كيف يقدمون الخدمات لعملائهم ، كما يجب أن يتعلموا كيف يتجنبوا الإفراط في البيع وكيفية تحديد المنتجات المطلوبة ، وكيفية الرد على الاعتراضات ، وفضلا عن ذلك يجب على رجال البيع أن يدركوا أهمية إنشاء علاقات حسنة مع العملاء " أن رجال البيع المدربين جيدا هم أولئك الذي اكتسبوا مهارة إسعاد عملائهم وإرضائهم " (١٦ ، ص ٢٤٥) . و أشار سبيرجال وتاول Sprigal and Towle إلى أن الهدف النهائي من برامج البيع هو الحصول على مبيعات وإرضاء العملاء (١٥ ، ص ١٤٦) . وعلى أية حال فإن الاعتقاد المشترك عموما بأن الهدف الواضح من التدريب هو تكوين قوة بيع فعالة وتحفيز رجال البيع على زيادة مبيعاتهم .

وعلى المستوى الإداري فإن منافع عديدة يمكن الحصول عليها من برنامج تدريب ناجح ، هذه البرامج يمكن أن تنتج إنجاز افضل ، وزيادة إنتاجية رجال البيع ، وزيادة رضا العملاء ، كذلك تزيد برامج التدريب من جاذبية المؤسسة للناس في الخارج ويزيد من فرص الترقية في الداخل (٩ ، ص ٣٥١) .

ويجب أن يعلق التدريب بإنجاز البائع . فأكثر برامج التدريب نجاحا هو الذي يظهر هذه العلاقة . مبدئيا ، (١٣ ، ص ١٣٦) .

ربما أن أكثر الأسئلة التي لم يتم إجابتها تماما في إدارة المبيعات هو " ماذا يصنع البائع الناجح ؟ لماذا نجد أن بعض البائعين أكثر نجاحا من آخرين " ؟ يقول فن Finn " درب رجال البيع ليدربوا أنفسهم " (١ ، ص ٨١) .

وعلى أي حال يدعي دكتور سكانلان Scanlan بأنه إذا تساوت الأمور الأخرى ، فإن الجواب في نماذج الحوافز الموجودة في داخل كل بائع ، وكمية وجودة الجهود التي يتم وضعها في عملهم . كيف تحفز رجال البيع ؟ يقترح سكانلان تحفيز رجال البيع من خلال إدارة مبيعات جيدة (٦ ، ص ٥٦) وبالإضافة إلى الحوافز المادية يقول ويلارد طومسون Willard Tompson " عامل رجال بيعك كما لو كنت تعامل زبائنك " كذلك يوصي بالأشراف الموجه للمستخدم وتكيف العمل طبقا لرغبات واهتمام البائع (٨ ، ص ٤٤) .

الخلاصة :

أن رجل بيع المستقبل سيكون أكثر ذكاء وإبداعا من أي وقت مضى ، وسيكون مدربا على حل المشاكل واتخاذ القرارات ، كذلك يجيد الأداء في حضور مشترين أكثر احتراسا من ذي قبل ... لذا يجب على البائع في الوقت الحاضر أن يتعرف على البضائع الجديدة وخصائصها كلما ظهرت نتيجة للتقدم الصناعي ، وعلى أساليب الإقناع والاتصالات ، وأن يتم مراجعتها وتحديثها باستمرار حتى يلاحق التغيرات المستمرة في مجتمعه .. كذلك يجب تحضير رجال البيع للمشاركة في برامج تدريب مستمرة بطرق شتى ومن خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة ووضوح الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها ، وتطوير برامج تدريب ملائمة لاحتياجاتها . وسيكون من الضروري أيضا التكيف المستمر للظروف من خلال برامج التقييم والإبداع والتطوير ، وسيكون ذلك أكثر فعالية إذا ما قام على أساس تخطيط علمي سليم .

أن المؤسسات الناجحة هي التي تنظر إلى التدريب كاستثمار طويل الأجل ولا تنظر إليه كتكلفة فقط يتجه إليه المقص ، كلما فكرت الشركات في تخفيض نفقاتها في حالات الانكماش ، بل العكس هو المفروض في هذه الحالة حيث أن الطلب يزداد على الرجال المدربين الأكفاء والقادرين على النهوض بمؤسساتهم في وجه إعصار منافسة قوية ، وهذا وقد أثبتت الدراسات أن رجال البيع الذي تلقوا دورات تدريبية وكانت لديهم خبرة سنة فأكثر قد زادت مبيعاتهم بنسبة ٩٠ % وبأن الذي لديهم خبرة سنة قد زادت مبيعاتهم ٤٧ % بينما الذين لم تكن لديهم أية خبرة قد زادت مبيعاتهم بنسبة ٣٠ % (١٨ ، ص ٧١) ونستنتج من هذه الدراسة النتائج التالية :-

* أن جميع من تلقوا التدريب قد استفادوا واستفادت مؤسساتهم كذلك .

* أن التدريب ليس مفيدا للبائعين الجدد فحسب بل أيضا هو أكثر فائدة للقدماء منهم نظرا لخبرتهم وقدرتهم على استيعابه بسرعة أكثر من الجدد ، فضلا عن حاجاتهم لتحديث معلوماتهم عن طريق التدريب .

وكذلك من المفيد أن نلاحظ أن التدريب ليس نافعا فقط لمستويات البيع بل هو أيضا ضروري للمستويات الإدارية المختلفة (٢٠ ، ص ٥٠) بما في ذلك أصحاب المؤسسات أنفسهم وخاصة في ظل ظروف المنافسة القوية الحالية وذلك ليوكبوا حركة التطور والاستفادة من أحدث ما قدمته التكنولوجيا في مجال الإدارة ، وللتعرف على أسباب القصور في مؤسساتهم ، وبالتالي توجيهها في الاتجاه السليم ، كما أن وجود مدراء أكفاء عامل أساسي في نجاح رجال البيع في أداء مهامهم .

ومن ضمن برامج التدريب المختلفة التي يقدمها مجلس الغرف التجارية الصناعية ، برامج لتطوير مهارات رجال البيع وهي لا شك خطوة رائدة في الاتجاه السليم ، ولكن يؤخذ على هذه البرامج أنها قصيرة الأجل ويقول خبير الإدارة دكتور عاطف عبيد " أن برامج التدريب القصيرة الأجل غير فعالية (٢١ ، ص ٦٤٢) .

لذا ينبغي أن لا تؤخذ هذه البرامج بديلا عن التدريب لان لكل شركة ظروفها ومشاكلها الخاصة بها ، كذلك فان التدريب هو عملية مستمرة لا بد من استكمالها في داخل المؤسسات وسيكون التدريب أكثر فعالية إذا انتقل إلى مكان تواجد العمل وصممت برامجه طبقا لاحتياجات كل مؤسسة أو شركة .

المراجع

المراجع العربية

- ١- آلن . ال . ريد ، فن البيع التطبيقي الحديث القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٩٢ م.
- ٢- مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية ، برامج تطوير الكفاءات الإدارية للعاملين في القطاع الخاص ، ١٤١٥ هـ .
- ٣- جوردن سميث ، معالجة التكاليف الباهظة لفريق عدم الكفاءة من موظفي البيع ، عالم الإدارة نوفمبر ١٩٨٤ م .
- ٤- د. عاطف عبيد إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية دار النهضة القاهرة ١٩٩٨ .

المراجع الأجنبية

- 1- Finn Kenneth, "Training Salesmen to train themselves " The Marketing Magazine , October ,1971.
- 2- Folly , John D. Jr. " Determining Training Needs of Department store sales personnel " Training & Development Journal , July , 1969.
- 3- Hannaford , Gladys " Make salesman of your customers ' Journal of Retailing , spring 1980.
- 4- Kirkpatrick, Donald L., " Determining Training Needs" , Training and Development , June 1972.
- 5- Scanlan, Burt ., K., " Motivating salesmen through better sales management." Sales Management, April 1971.
- 6- " The scope of Training for retail stores," Federal Board For Vocational Education , Washington, 1979.

- 7- Thompson , Willard , “Your prime customers are your salesmen” sales management, April ,1971.

Books:

- 8- Bass , Bernard M., and others , Man , Work and Organization , Boston , Allyn and Bacon , Inc., 1972.
- 9- David , Kenneth R., Marketing Management , New York, The Ronald Press co., 1972.
- 10.Duncan, Delbert J., and others , Modern Retailing Management, Illinois , Ricahrd D. Irwin, Inc., 1972.
11. Jakubauskas, Edward B., Human Resource Development, Geneva , Imprimeric, Kunding , S.A., 1998.
12. Lapp, Charles L., Training and Supervision Salesmen , New Jersey , Prentic Hall, Inc., Inc., 1960.
13. McGee , William and Others , training in Business and Industry, New York , 1991.
14. Spriegel, William R. and Joseph. Towle , Retial Personal Management , McGraw – Hill Book Co., Inc., New York , 1971.
15. Stanton, William J., and Richard H. Buskirk , Management of Sales Force, Third Edition , Richard D., Irwin , Inc., New York, 1979.
16. Warren, Maclom W. Training for Results , Addison Wesley Publishing Co., Inc., New York, 1979.

الفصل الخامس

نظرية النظم

وتطبيقاتها التسويقية

المقدمة

تُكتشف النظريات في أحد فروع المعرفة ، ثم بعد ذلك يتم تطبيقها في فروع المعرفة الأخرى ، مما يؤدي إلى تقدم علمي سريع . وهذا ما ينطبق على نظرية النظم وذلك لان أسس تلك النظرية يمكن أن تشرح الطريقة التي يعمل بها أي نظام بغض النظر عن المنظمة التي يمكن تطبيق نظرية النظم فيها . وقد تطور مفهوم النظم الحديث كرد فعل للمشاكل التي نتجت عن التوسع المستمر في آفاق المعرفة ولان الأساليب الموجودة قد بدأت تظهر علامات التمزق والضعف . وبعد ذلك اتسعت تطبيقات هذا المفهوم لتشمل مجالات إدارية عديدة .

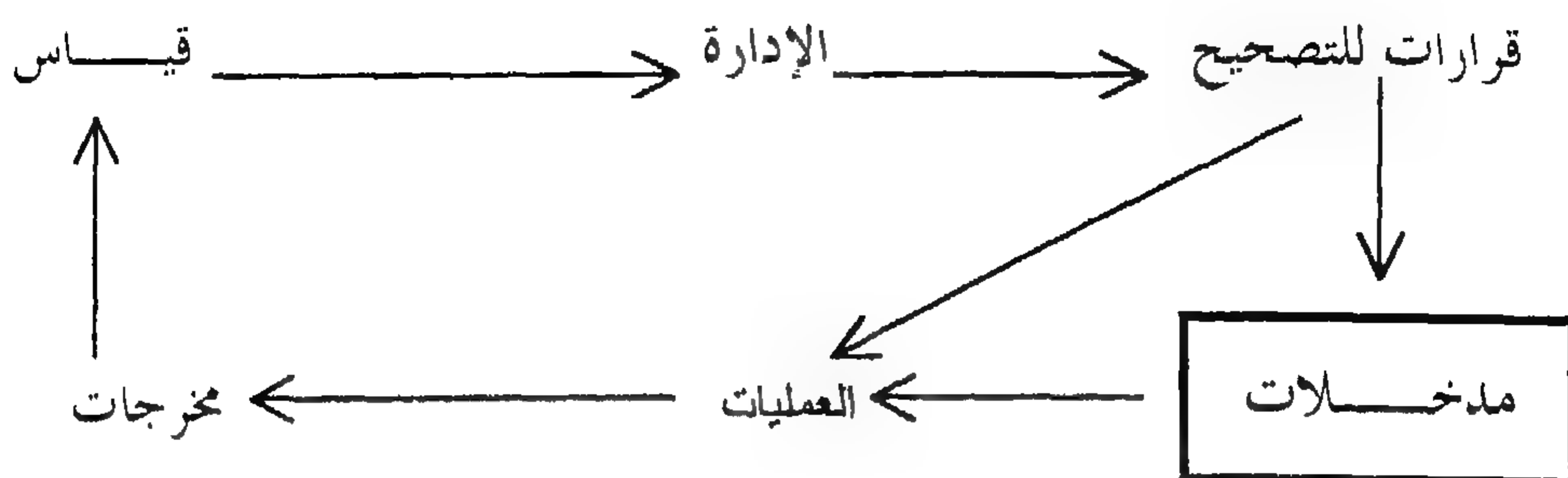
لذا يهدف هذا الفصل إلى :

- شرح مفهوم نظرية النظم .
- شرح كيفية تطبيقها في التسويق .

طبيعة مفهوم النظم

النظام ببساطة هو جمع للأجزاء ذات العلاقة المتبادلة ، تتلقى مدخلات ويتم إجراء عمليات مخططة عليها ، لتنتج مخرجات محدد (١٢ ، ص ٢١١) . وتتألف نظرية النظم العامة من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام . وتعني النظم (تفاعل وتداخل أجزاء ينظر إليها ككل) . وقد عرفت نظرية

النظام (بأنها ((كل)) منظم ، أو أجزاء لأشياء تم جمعها وربطها لتشكيل وحدة كلية أو وحدة معقدة) .



(٨ ، ص ٢٨٥) وفي تعريف آخر فإن النظام هو (مجموعة من الأجزاء (وتشمل الأفراد) الذي يعملون معا بشك منظم في تفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة ، أي أنها أسلوب تفكير للتوجه نحو تحقيق الأهداف) (ص ، ص ١١٧) .

أن الفكرة الأساسية للنظام ببساطة أنه مجموعة من الأجزاء المترابطة ، وهكذا ينظر إلى الجزء كنظام من الذرات ، ولل فرد كنظام من الأعضاء ، وللمجموعة كنظام من الأفراد وللشركة كنظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (النظام المالي ، والنظام الإنتاجي ، والنظام التسويقي ، ونظام الأفراد) التي ترتبط معا ويؤثر بعضها على بعض بحيث أن أي تغيير في نظام فرعي سوف يؤثر على بقية الأنظمة الفرعية الأخرى . وأن الشركة كنظام جزء من نظام أكبر مثل النظام الصناعي أو النظام التجاري أو النظام الزراعي ، وأن هذا النظام جزء من نظام اقتصادي معين وهكذا . (١٣ ، ص ٢١٤) .

من الواضح في هذه المفاهيم درجة من (الكلية) تجعل من هذا الكل شئ يختلف عن الأجزاء المكونة له ، بل وأكثر من تلك الأجزاء إذا أخذت متفرقة وأنه يرتبط بأنظمة أخرى يؤثر بها ويتأثر (٦ ، ٨٧) .

وهكذا فإن منظوروا مفهوم النظم يبحثون عن ثلاثة أشياء في الحالة الطبيعية :
مجموعة من الأجزاء المشتركة ، والكل الذي تمثله تلك الأجزاء ، والعلاقة الموجودة
بين تلك الأجزاء والتي تشكل خصائص ذلك الكل .

والآن ما هو النظام الجيد :

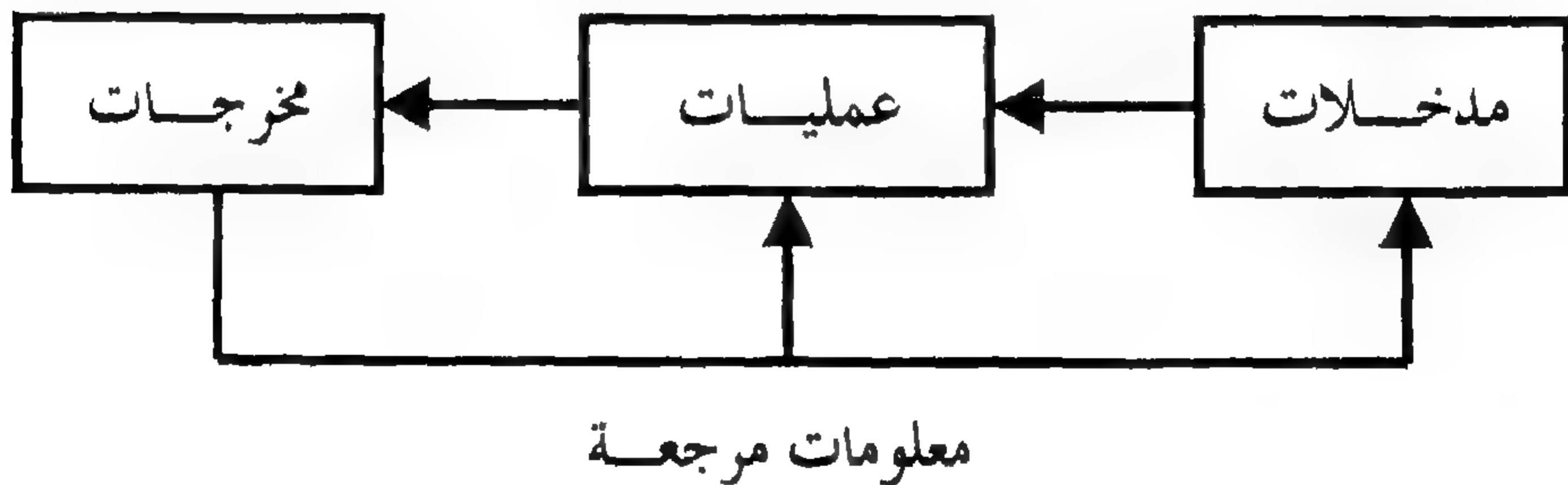
للنظام الجيد خصائص معينة نوجزها فيما يلي :

- يجب أن يوفر النظام الجيد معلومات متناسقة ، دقيقة ، وذات صلة بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المحدد .
- يتعرف على نظم أكبر ، ويوسع تعريف الشركة ليشمل البيئة المحيطة بها (مثل الأسواق أو الصناعة ، والاقتصاد .. الخ) وذلك لأن نجاح الشركة يعتمد على تفاعلها مع البيئة أكثر منه على عوامل داخلية تتعلق بالشركة ،
- للنظام الجيد عدة أهداف بدلا من هدف واحد (الأرباح ونصيب السوق . ومعدل الاستثمار .. الخ) وذلك لأن وجود هدف واحد قد يرضى نظاما معيناً على حساب الآخرين ، مثال ذلك هدف تحقيق أقصى الأرباح يرضى المستثمرين على حساب المستهلكين (١٢ ، ص ٢٢٠) .
- ينشأ نظاماً فرعية للتعامل مع البيئة الخارجية كما أن على الوصف الوظيفي أن يشمل مساهمة الفرد في النظام الأكبر أو مدى تعاونه مع الأنظمة الفرعية الأخرى .
- كذلك فإن النظام الجيد يحاول الوصول إلى درجة من التكامل بين النظام في أوسع صورة والأنظمة الفرعية التي تشكل المنظمة .
- أن يكون النظام مفتوحاً يتفاعل مع البيئة الخارجية وليس مغلقاً ومبادئ النظام المفتوح هي :
 - أن جميع أجزاء النظام مترابطة .
 - أن الكل أكبر من جزء مجرد مجموع الأجزاء .

- أنه يمكن فهم الأجزاء ثم استيعاب الكل .
- أن حدود العلاقة مع الأنظمة الأخرى تشكل علامة هامة .
- أن النظام المفتوح يتغير ويتكيف ويتفاعل مع البيئة .
- أن النظام المفتوح يمر بمرحلة نمو وشيخوخة .
- أن جميع الأنظمة توجد في شكل أنظمة هرمية (٦ ، ص ١٠٧)

عناصر النظام :

ينظر معظم منظروا النظم إلى المنظمات على أنها نظام مقعد من المدخلات والعمليات ، والمخرجات ، ويفرق المنظمات عن بيئتها حدود يمكن النفاذ منها . ويعتمد موقع الحدود للنظام على طبيعة المشاكل التي تسعى لحلها (إدارة ، قسم ، شركة ، صناعة ، أو النظام الاقتصادي بأكمله) . وتتم المعاملات من خلال هذه الحدود بما يسمح للمنظمة ، من الحصول على (المدخلات) من أفراد ، وتمويل ، ومواد . وفي داخل المنظمة يقوم عدد من النظم الفرعية بإجراء (العمليات) التحويلية لهذه المدخلات إلى منتجات نهائية (مخرجات) تلبي حاجات البيئة . وتمر المخرجات عبر حدود النظام لتعود الدورة مرة أخرى من المدخلات والعمليات والمخرجات . وذلك بناء على المعلومات المرجعة (٧ ، ٧٨) .

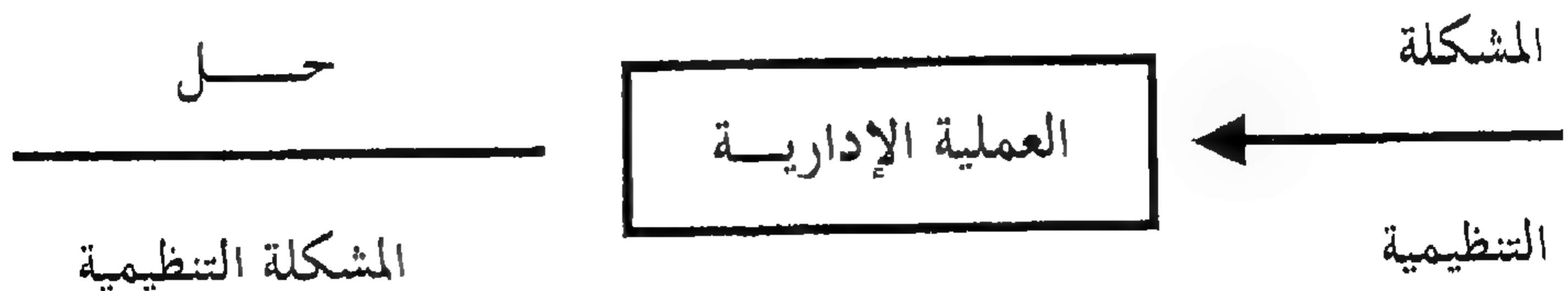


تحليل النظام :

تحليل النظام عبارة عن مجموعة متناسقة من الإجراءات التي تعالج الشؤون الأساسية التي تتعلق بكيفية جمع الأموال والأفراد والمواد لتحقيق هدف أكبر . و بتبسيط أكثر ، تحليل النظام يعني دراسة الطرق المحتملة لتحقيق هدف معين .

ولتمثيل ذلك ، فإن إجراءات تحليل النظام يتبع الخطوات الأساسية الخمسة التالية (١٤ ، ص ٣٤٨) :

١. تعريف بالهدف : لا يمكن إجراء تحليل منطقي سليم بدون تحديد واضح وصريح للهدف . ويتحقق كثير من قيمة تحليل النظام عند القيام بتحديد للأهداف وتوضيحها .
٢. تصميم مقاييس الكفاءة : أن الهدف النهائي من عملية التحليل هو تطوير تقويم لمدى فعالية البدائل المختارة التي تحقق الأهداف . لذا يجب تحديد مقاييس الكفاءة والتأكد من سلامتها وصحتها ومناسبتها .
٣. طرح البدائل : حيث أن الهدف العام من التحليل هو اكتشاف وتحديد الحلول المفضلة ، وبالتالي يجب أن يخصص التحليل جهوداً مكثفة لاكتشاف مجموعة كبيرة من الحلول البديلة .
٤. تحليل البدائل : أن عملية التقويم هي القياس في ضوء الأهداف المقررة لفعالية تلك البدائل ، وتحديد مزايا وعيوب كل بديل .
٥. الاختيار : هو مهمة توزيع النتائج ، وكذلك تقويم الآثار المترتبة على كل بديل كما تم تحديدها في عملية التقويم .



تقويم نظرية النظم :

أن من أهم مزايا نظرية النظم هي في فهم عمل المدير حيث أنها توسع من دائرة العلاقات التي يجب على المدير أخذها بعين الاعتبار . فهي تشجعه على التفكير جدياً في خارج المنظمة (نظام العملاء ونظام الموردين ، والمساهمين والعمال .. الخ) وإلى أعلى (الرؤساء) بدلا من أن يكون وقته موجهها أسفل السلم الإداري إلى مرؤوسيه . ويمكن تبرير مثل هذا التوجه ببساطة وذلك حيث أن تعاون هؤلاء ضروري لنجاح المنظمة ، لذا فيجب أن يشملهم تعريف المنظمة . وخلاف ذلك ، فإن أهميتهم قد لا تدرك . وفائدة أخرى هي أنه من الممكن أن تساهم نظرية النظم الإدارية بشكل كبير في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية المعقدة (٥ ، ص ٤٣) .

أن الفشل في استخدام نظرية النظم واضح في كثير من مشاكل المنظمات حيث يتجه كثير من مدراء الإدارات الوظيفية إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى مصالح إدارتهم والتي قد تكون في الوقت نفسه ضارة بالمنظمة ككل . وكذلك فإن نظام التقارير في المنظمات موجه حول الوظائف أو الأجزاء بدلا من الكل (٧ ، ص ٨٤) .

وعلى كل حال ، فإن هذا الأسلوب بعيد عن الخلو من المشاكل . وأول هذه المشاكل ناشئة من تزايد شعبيته ، لذا نجد أن كثير من المحللين قد تبنوا أسلوبا لتطبيق النظم بسرعة بدون أن يعطوا العناية الكافية للتقويم والتحليل . المشكلة الثانية تتعلق بمجال هذا الحقل ، حيث أن مفهوم النظم واسع للغاية ، ويؤكد على تحليل جميع المنظمات التي تؤثر على المنظمة . علما بأن القوى التي يمكن أن تؤثر على المنظمة تكاد أن تكون غير محدودة . كذلك من المشاكل التي تواجهها هو أن اللغة التي استخدمت في شرح نظرية النظم كانت صعبة حتى على المدراء الذين كان ينبغي عليهم الاستفادة منها أن يفهموها .

تطبيق نظرية النظم

في التسويق

النظام التسويقي العام :

تعتبر إدارة التسويق في المشروع نظاماً وهي جزء من نظام المشروع ،
ويعتبر المشروع جزءاً من نظام تسويقي كبير ، والنظام جزء من نظام اقتصادي اكبر
وهكذا هو المقصود بنظام التسويق ؟

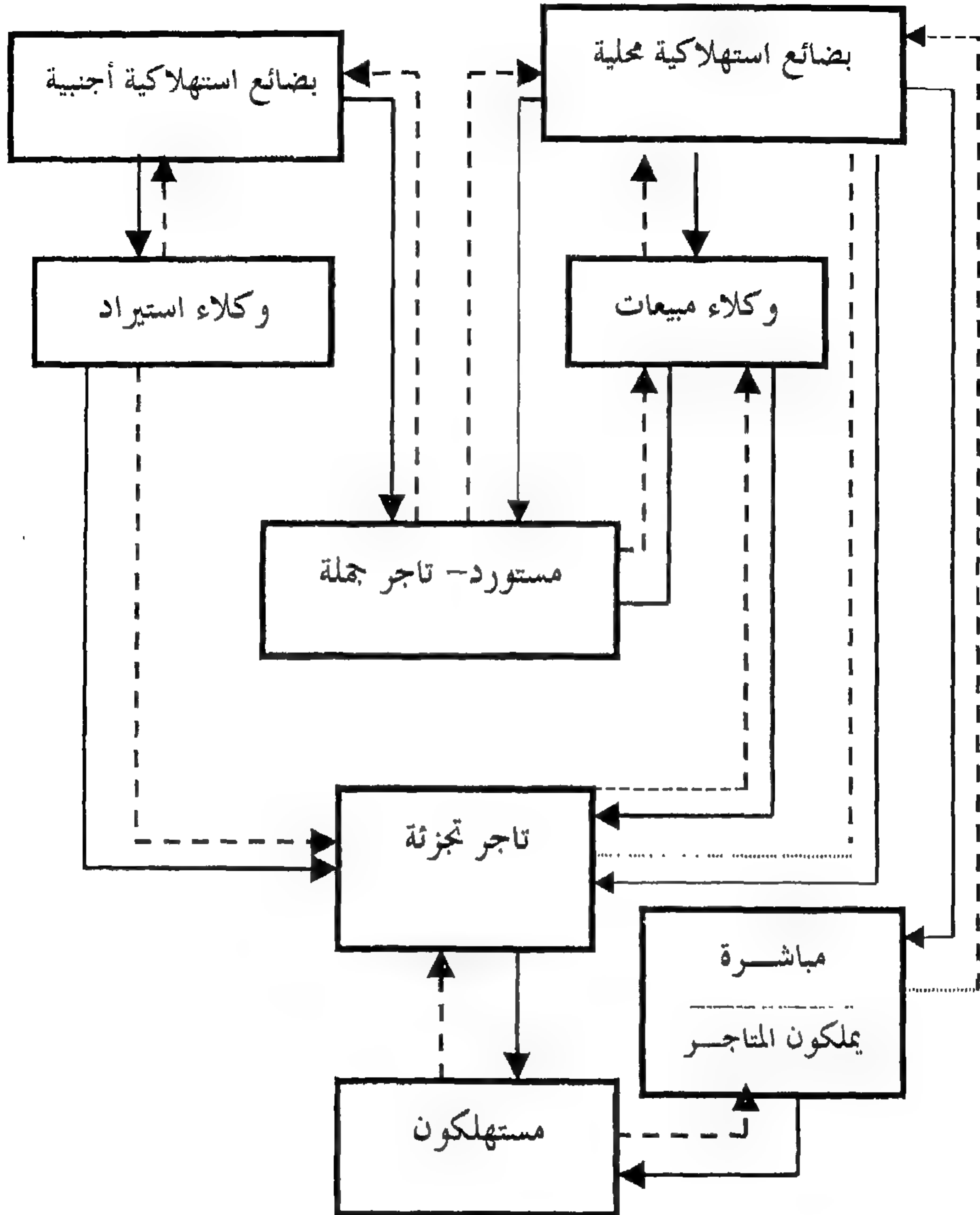
طبعاً من الصعب إلى حد ما تحديد تعريف باصطلاح النظام التسويقي .
ولكن على العموم يشمل ثلاثة جوانب أساسية :

- جميع المنظمات التي تقوم بوظائف التسويق .
- جميع العملاء الذين تخدمهم هذه المنظمات التسويقية سواء كانوا مستهلكين
أفراد أو صناعيين .
- طبيعة العلاقة بين هذه المجموعات .

الشكل التالي يعبر عن النظام التسويقي في المملكة العربية السعودية :

يؤثر النظام التسويقي على قرارات مدير التسويق ، وكذلك تؤثر قرارات مدير
التسويق على كفاءة النظام التسويقي ولكي ينجح مدير التسويق عليه أن يفهم
طبيعة عمله داخل الشركة التي يعمل بها حتى يمكنه معالجة مشاكل التسويق بطريقة
فعالة ، وكذلك عليه أن يفهم أيضاً طبيعة النظام التسويقي الذي يحيط بالشركة التي
يعمل فيها وذلك لما له من اثر كبير على القرارات التي يتخذها نتيجة للقيود التي
يطرحها مثل هذا النظام على تلك القرارات . فضلا عن ذلك عليه أن يفهم طبيعة
العلاقة التي تربطه بهذه المجموعات (٣ ، ص ٦٢) .

نظام التسويق
في
المملكة العربية السعودية



تدفق السلع والخدمات

تدفق النقود والمعلومات

المصدر : د. عبد العزيز أبو نبعه ، التسويق في المملكة العربية السعودية معهد

الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨٣ ، ص ١٠٨

النظام التسويقي في المنشأة

لقد كان أول تطبيق لمفهوم النظم في إدارة التسويق هو في مجال أو ميدان التوزيع المادي والذي يشمل أنشطة متعددة مثل : النقل ، والتخزين ، ومناولة المواد ، حيث كانت مثل هذه الأنشطة في السابق تعامل على أنها أنشطة مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض ، أي كانت تعامل بطريقة تقليدية . مما نتج عنه ارتفاع في تكاليفها في العديد من المنشآت . وعلى العموم ، قد أصبح من السهل لأن باستخدام أنظمة الكمبيوتر من الربط بين هذه الأنشطة بطريقة فعالة .

وعند الأخذ بمفهوم النظم في التسويق تكون النتيجة افضل بكثير مما لو تم التعامل مع أنشطة التسويق على أنها مستقلة ، حيث تعتمد فعالية قرارات مدير التسويق إلى حد كبير على مقدرته في الأخذ بعين الاعتبار مجموعة المتغيرات التي تؤثر على البرنامج التسويقي فمثلا لا يستطيع أن يتخذ قرارات التسعير بدون الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين ، وتكاليف برامج الإعلان والترويج و أثره على تعاون الموزعين إلى آخره .

والتوزيع المادي - كجزء من المركب التسويقي - يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى الداخلة في هذا المركب مثل السعر ، والسلعة ، والإعلان ، والترويج ، والبيع ، ولكي نوضح ذلك نشير إلى أن التوزيع المادي يهتم بشكل السلعة وطريقة تغليفها ، كما ان السعر لا يتضمن فقط تكلفة الإنتاج ولكن يتضمن أيضا تكلفة توصيل السلعة إلى المستهلك النهائي . ومن جانب آخر يجب التنسيق بين برامج الإعلان والترويج وعناصر التوزيع المادي لضمان أن المخزون المتوافر يكفي لتلبية احتياجات العملاء المتوقعة . وعلى العموم ، فان القصور في استخدام مفهوم النظم في مجال التوزيع المادي تكون واضحة حيث سينشأ عن تجاهله زيادة في التكاليف ونقص في درجة إشباع العملاء (٤ ، ص ٤٩٨) .

ولنظام التسويق في المنشأة عدة عناصر وفيما يلي شرح موجز لكل منها :

أولاً : المدخلات :

أولى المدخلات لنظام التسويق في المنشأة هي المنتجات أو المنتجات نصف المصنعة أو حتى الخامات التي يلزم تسويقها إلى المستهلكين الصناعيين .

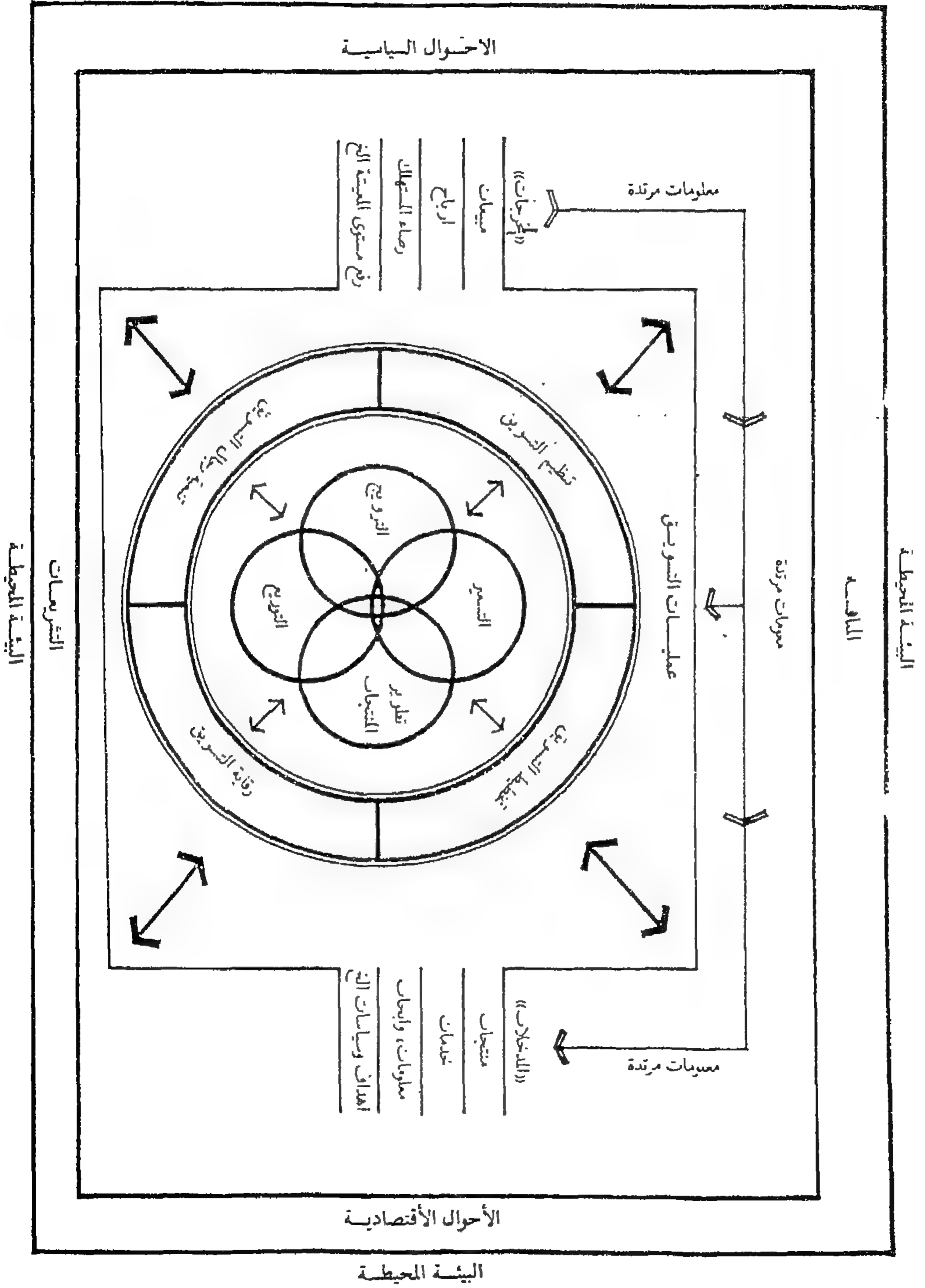
ولكن المنتجات ليست المدخلات الوحيدة في نظام التسويق في المنشأة ، بل أن الخدمات أيضا تعتبر من المدخلات خاصة بعد أن اتسع نطاق مفهوم التسويق الحديث و أصبحت شركات الخدمات مثل البنوك ، وشركات التأمين الخ بحاجة إلى استخدام مفاهيم التسويق الحديث للوصول إلى المستهلك وتحقيق الربحية والنجاح .

كذلك من المدخلات المعلومات التي تم جمعها عن العملاء مثل تحديد قطاعهم ورغباتهم وحاجاتهم وأماكن تواجدهم وتوزيعاتهم ، وكذلك المعلومات التي يتم جمعها عن المنافسين من حيث استراتيجياتهم التسويقية ، والمنتجات التي يتعاملون بها .. الخ وأيضا التشريعات التي تسود السوق والأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها بها من وراء إنشاء المشروع مثل أهداف الربح ، والنمو وأهداف البقاء والاستمرار ، أضف إلى ذلك السياسات والإجراءات السائدة في المشروع .

هذه بعض أمثلة على مدخلات نظام التسويق .

نظام التسويق في المنشأة

البيئة المعيشية



ثانيا : العمليات

تجرى في إدارة التسويق عدة عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها حتى يتم تحقيق أهداف التسويق . وهذه العمليات التسويقية الأساسية يطلق عليها المزيج أو المركب التسويقي (4Ps) وهي : تصميم السلعة وتطويرها ، والتوزيع المادي ومنافذه ، والتسعير ، وترويج المنتجات .

وفيما يلي شرح موجز لهذه العمليات الأساسية :

١ . عملية تصميم السلعة وتطويرها

يعتمد نجاح المنشآت واستمرارها ليس فقط على تصميم السلع و إنما أيضا على تطويرها وإضافة منتجات جديدة إلى خط المنتجات ، ولذلك فهي ترصد الأموال لتنفقها في البحوث والتطوير . وعلى العموم يجب أن تحتوى السلع على بعض الخصائص التي تتفق مع حاجات المستهلكين ورغباتهم ، وإدارة التسويق هي المسؤولة عن تخطيط السلعة وتطويرها وتحسينها وطرح السع الجديدة لتلبى حاجة العملاء .

٢ . عملية التوزيع

التوزيع يعنى عملية تحريك السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وحيث أن مواقع الاستهلاك تبعد عن مواقع السلعة فإن ذلك يتطلب نقل السلع وتخزينها من خلال منافذ التوزيع المختلفة لتصل إلى المستهلك في الوقت المناسب .

٣ . عملية التسعير

عملية تسعير المنتجات ليست بالعملية السهلة فهناك العديد من المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان وخاصة عامل المنافسة ، والتكلفة ، والأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها . وهي عملية ليست تهم المنتج فحسب ، ولكن تهم المستهلك والجهات التشريعية أيضا ، لذا يجب أن تكون هذه الجهات راضية عن عملية التسعير .

٤ - عملية ترويج المبيعات

الترويج هو عملية اتصال بين البائع والمستهلك لاقتناع الأخير بالشراء . ويشمل المزيج الترويجي : البيع الشخصي ، والإعلان ، والحملات الترويجية الخاصة . والترويج كعنصر في المزيج التسويقي يتأثر بالقرارات التي تتعلق ، والسعر ، والتوزيع . فمثلا بعض قرارات التسعير أو التوزيع يسهل ترويجها بعكس سياسات أخرى قد لا يرضى بها المستهلك حتى بعد ترويجها وهناك أيضا العديد من المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرارات الترويج مثل عامل المنافسة ، والتكلفة ، والتشريعات وقطاعات المستهلكين .. الخ .

وفضلا عن هذه العمليات الأساسية للتسويق ، هناك عمليات أخرى مثل عملية الشراء ، والتنميط والتدرج الأساسية للتسويق ، هناك أيضا عمليات أخرى مثل عملية الشراء ، والتنميط والتدرج ، والتغليف ، والأنشطة المساندة مثل تمويل المبيعات ، والائتمان ، والمعلومات التسويقية (٤ ، ص ١٥٣-١٦٣) .

وتتطلب إدارة عمليات التسويق بنجاح التخطيط لها مقدماً ، وقدر من التنظيم . كما تتطلب أيضا تنمية كفاءات رجال البيع عن طريق التدريب والتوجيه ، ثم الرقابة على عمليات التسويق لتصويب الانحرافات وتصحيح المسارات لتحقيق بنجاح وفاعلية .

وأخيراً ، ينبغي أن ينظر لهذه العمليات (بمفهوم النظم) بمعنى أنها أجزاء مترابطة ومتداخلة تتأثر ببعضها وتؤثر على بعضها و تتفاعل مع البيئة الداخلية وأخرى خارجية ، وذلك على اعتبار أن التسويق في المنشأة ليس فقط نظاماً وإنما نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع ما يحيط به .

ثالثاً : المخرجات :

ويوضح الشكل كذلك أن لنظام التسويق في المنشأة مخرجات والمخرجات هي النتائج الملموسة التي يضحها نظام التسويق في البيئة الخارجية نتيجة لما فيه من تفاعلات وعمليات ، وتتمثل مخرجات نظام التسويق في المنشأة في الآتي : رضا

المستهلك نتيجة لتوفير السلع والخدمات التي تلبي حاجاته ورغباته ، وكذلك تحقيق وزيادة ربحية الشركة أو المنشأة ، فضلا عن رفع مستويات معيشة الأفراد والمجتمعات على حد سواء .

رابعاً : المعلومات المرتدة

يتطلب نظام التسويق في المنشأة ضرورة معلومات مرتدة عن المخرجات وذلك للتأكد من أن المخرجات كانت وفقا للأهداف المرغوبة ووفقا للمستويات المطلوبة . فإذا لم تكن كذلك ، يجب ان يتم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة . فقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات في القطاعات التسويقية أو على الأقل في الجهود النسبية الموجهة إليها . أو إجراء تغييرات في السلعة أو في الاستراتيجيات الوظيفية . وبناء عليه ، يصبح هناك ضرورة لوجود نظام للقياس ومستويات للإنجاز يتم على أساسها تحديد الانحرافات ومن ثم العمل على معالجتها أو تلafiها .

وتتخذ المعلومات المرتدة اللازمة لعملية القياس والتصحيح عدة أشكال منها : بحوث التسويق ، والعمليات التي ينقلها رجال البيع للإدارة عبر الاتصالات الرسمية (التقارير) وغير الرسمية ، كما يمكن الحصول على المعلومات عن طريق الملاحظة للعملاء والأسواق ، والاطلاع على الإحصائيات والمراجع والمصادر التي تتعلق بطبيعة عمل المنشأة .

وتشمل المعلومات المرتدة التي ينبغي جمعها : معلومات تتعلق بالعملاء من حيث دراسة حاجاتهم ورغباتهم ومعرفة طرق إشباعها ، ومعلومات عن الطلب والتنبؤ بالكميات التي سيتمكن بيعها ، ومعلومات عن المنافسين من حيث السلع التي يبيعونها وطرق ترويجها واستراتيجيات تسويقها . ويؤدي توافد المعلومات المرتدة باستمرار إلى ضمان سلامة القرارات التسويقية وإلى تحقيق المخرجات المرغوبة من النظام التسويقي للمنشأة (٣ ، ص ٣٢ ، ٣٣) .

البيئة المحيطة بنظام التسويق

وتحيط بنظام التسويق في المنشأة بيئة داخلية وأخرى خارجية يتفاعل معها باعتباره نظاماً مفتوحاً .

ومن عناصر البيئة الداخلية : السياسات العامة للمنشأة ، والتكاليف غير التسويقية . وقد يؤثر مدير التسويق على عوامل البيئة الداخلية في المدى الطويل حيث أن نجاحه لا بد وأن ينعكس على هذه الجوانب ، ولكن هذه العناصر في الأجل القصير ثابتة ، وعليه أن يكيف استراتيجياته وفقاً لها . فميزانية التسويق وبرامجه مثلاً تتأثر بالطاقة الإنتاجية للآلات الموجودة . ولتوضيح ذلك نشير إلى المثال التالي : استطاعت إحدى الشركات ، تسويق خط إنتاج جديد من المكيفات بالكامل قبل أن يصل الموسم إلى كامل ذروته ولكن إدارة التسويق لم تستطع زيادة الإنتاج للاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لأن الآلات الموجودة كانت تعمل بأقصى طاقتها ، ولم يكن من الممكن الحصول على الآلات الجديدة بسرعة قبل انتهاء الموسم لأسباب تمويلية . كذلك تتأثر قرارات التسويق باستراتيجيات وأهداف وسياسات المنشأة الداخلية ، وهي أيضاً لا تتغير بسرعة الأجل القصير .

هذا عن عوامل البيئة الداخلية القريبة من مدير التسويق ، لكن هناك عوامل خارجية أكثر صعوبة في التعامل معها ولا يستطيع أن يؤثر فيها مدير التسويق ، وليس له خيار سوى أن يتأثر بها ويكيف قراراته وفقاً لها . مثل عوامل المنافسة . فالأسعار التي يبيع بها المنافسون والمزايا التنافسية للمنتجات التي يبيعونها تشكل تهديداً خطيراً لمدير التسويق ، لذا يجب عليه أن يطور استراتيجياته لمواجهة المخاطر . كذلك عليه أن يأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى خارجية ، مثل النظام الديني والثقافي ، والأحوال الاقتصادية السائدة من ركود أو ازدهار ومقدار الدخول المتاحة للأنفاق ، والعوامل السياسية ، والتشريعات المختلفة التي تصدرها الجهات الحكومية كتشريعات التسعير مثلاً ، وحماية حقوق المستهلك .. الخ . ومن

عوامل البيئة الخارجية أيضا نظام التسويق السائد من متاجر تجزئة ، ومتاجر جملة ، وقنوات التوزيع المختلفة ، والتي على مدير التسويق أن يكيف قراراته واستراتيجياته وفقا لها لكي يختار منافذ التوزيع الأكثر فعالية في الوصول إلى عملائه حتى انه ربما قد يجد من الأنسب أن يلجأ إلى إنشاء منافذ التوزيع الخاصة به إذا كان ذلك يشكل بالنسبة له افضل الحلول واقلها تكلفة (١٠ ، ص ٧-٩) .

نظم معلومات التسويق

طبيعة نظم المعلومات التسويقية :

في الآونة الأخيرة ظهرت الحاجة إلى مدخل اشمل واعمق لجمع وتحليل البيانات ممثل بكلمة " نظام " النظام يحتوي على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتدة على بعضها البعض بحيث ترى ككل . ويعرف قاموس وبستر الكلمة التالية : " كل منظم أو معقد أو ترابط أشياء أو أجزاء لتشكيل كلا " هذا الكل مختلف عن الأجزاء المكونة له " نحن نستعمل في مناقشاتنا أو أحاديثنا اليومية مصطلحات مثل نظام سياسي ، نظام كوني ، نظام هاتف ، منظومة صواريخ ، نظام معالجة البيانات .. الخ . هذه النظرة لنظام ما تساعدنا على فهم العلاقات بين الظواهر المعقدة . وبالتالي فإنه يكون باستطاعتنا تصور الكل اكبر من أجزائه "

يتكون النظام من أنظمة جزئية . نظام الأعمال يحتوي على نظام تسويق كأحد مكوناته والآخر يحتوي نظام توزيع . أنه من الضروري فهم وظيفة الأجزاء لكي نفهم وظيفة النظام ككل .

عندما نتحدث عن نظام ومعلومات التسويق فأنا نفهمه على انه انتقاء وتحليل وتدقيق لمعلومات مجتمعة من مصادر داخلية وخارجية لهدف اتخاذ القرار .

ولكي يتم التنظيم والتخطيط والسيطرة على برنامج التسويق فان المنفذين بحاجة إلى نظرة كاملة عن متطلبات معلوماتهم . (١٢) .

كيف يمكن لشخص تصميم نظام معلومات التسويق ؟

لأن هناك جزءاً كبيراً من الضغط لإيجاد إدارة أفضل للمعلومات فان هناك اتجاهها لربط أنظمة المعلومات بالحاسب . لكن المتخصصين في أنظمة المعلومات ركزوا على الحاسبات وبرامجها (Software, Hardware) لإدارة المعلومات . وبالتأكيد فان على المرء أن يعرف بان الشركة يمكنها ويجب عليها أن تصمم نظام معلومات التسويق حتى في غياب وجود الحاسب وبالرغم من ذلك فان نشوء أنظمة المعلومات قد فرض بقوة نتيجة لتطور تكنولوجيا الحاسب .

ويؤكد هاربر ذلك بقوله :

دراسة أنظمة المعلومات لا تعني دراسة الحاسبات . أنها دراسة كيف يمكن للمؤسسة الاتصال بالمعلومات ومعالجتها حتى تزيد من فعالية الإدارة والأهداف الأخرى للمؤسسة . وفي الحقيقة ، أن المؤسسات لم تعط أنظمة المعلومات الأهمية اللازمة إلا بعد أن بدأت تأخذ الحاسبات بعين الاعتبار . أن مرونة وقوة الأداة الجديدة بالإضافة إلى تكلفتها العالية جعلت الإداريين يفكرون ولأول مرة في تخطيط مصادر معلوماتهم و وظائف معالجتها بشكل رسمي (١١) .

تحديد البيانات وتحليل القرار :

يجب أن تجمع المعلومات لهدف اتخاذ القرار وبناء على ذلك فان أول خطوة يجب اتخاذها لتصميم نظام معلومات التسويق هي فحص نوع القرارات التي يتخذها مدراء التسويق . الأسئلة التالية يجب أن توصي بإجابات جزئية :

— من يتخذ القرار ؟

- كم عدد القرارات عادة ؟
- ما مدى خطورة القرارات الخاطئة ؟
- كيف يؤثر قرار معين على القرارات الأخرى ؟
- ما هي المعايير التي استخدمت في اتخاذ القرار ؟
- كم يجب أن تكون دقة و دقيته البيانات لكي يتم اتخاذ القرار ؟

أن الإجابات على هذه الأسئلة يجب أن توصل إلى وصف واضح لمدى حاجة المؤسسة للمعلومات ، وعملية اتخاذ القرارات والذي لا جدال فيه هنا انه لا يوجد شيء يدعي نظام معلومات تسويق عام وشامل . فكل قسم تسويق له مشاكله الفريدة ، وأسلوب إداري وهيكل مؤسسي فريد . وهذا يعني أن المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار تختلف حسب حجم الشركة ومدى المركزية فيها ونوع الإنتاج وتغطيتها السوق ، وفضل شيء يفعله الإنسان هو أن يعترف بعدد من المتغيرات العالمية التي تؤثر على تصميم كل أنظمة معلومات التسويق . فكيفية تفسير هذه المتغيرات وكيفية تصميم نظام معلومات بشكل نهائي هي أمور فريدة لكل مؤسسة (١٤) .

متغيرات هامة :

في الفقرات التالية بعض المتغيرات وليس كلها التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام معلومات التسويق :

متى نحتاج لنوع معين من المعلومات وكم مرة ؟ أن تزويد المعلومات يكلف المال ولذلك يجب على المرء أن يوازن بين تكاليف المعلومات إلى تجمع حاليا وبين الفائدة المرجوة من زيادة الدقة . لكن كلا من التكاليف والفائدة لا يمكن قياسها بدقة ، ففي الوقت الذي يستطيع فيه مدراء التسويق تحديد تكاليف تنبؤ ربع سنوي

بالمبيعات فأثهم في ذات الوقت غير قادرين على تحديد تكلفة الفرصة الممثلة بفقدان المبيعات أو التخطيط الضعيف .

أمسا بالنسبة لسوقت فانه يجاب عنه عادة بالتخطيط الفريد للمؤسسة وبسيطرتها وعمليات اتخاذ قراراتها . ويمكن رؤية ذلك بوضوح من خلال التنبؤ بالمبيعات السنوية وحصص المبيعات الشهرية في المنطقة والتقارير الأسبوعية الواردة عن المنفذين . وهناك أمور مهمة أخرى منها نماذج المبيعات الفصلية والدورية والأفاق البعيدة في التخطيط .

إلى أي مدى يجب أن تكون المعلومات دقيقة ؟ هذا المتغير يتأثر بالتكاليف ويمكننا عادة زيادة دقة المعلومات بزيادة المال المصروف لهذه الغاية ، لكن الدقة لها شيء آخر غير تكاليف جمع المعلومات ، هذا الشيء الآخر هو أن جمع المعلومات يستغرق وقتا وهذا يعني أن التأجيل من أجل الحصول على دقة في المعلومات هو تكلفة أيضا . ولهذا فإن السؤال الذي يتعلق بالدقة يجب أن يجاب عليه بما يترتب على عدم الدقة ، فعلى سبيل المثال ، رأس مال المادي المخصص لمصنع أو معدات جديدة أو حملة إعلامية يحتاج إلى معلومات دقيقة ، وبالمقابل فإن صانع ملابس تتناسب مع الموضة يمكنه أن يضيف نوعا جديدا إلى الاتجاه الموجود حاليا بمعلومات قليلة . ذلك لأن النتائج التي تترتب على عدم دقة المعلومات يكون كبيرا في الحالة الأولى بينما يكون قليلا في الحالة الثانية (١٠) .

تعديل نظام المعلومات الحالي

لأن معظم الشركات لديها نظام معلومات جاري فإن السؤال الذي يطرح نفسه عادة هو " كيف يمكننا أن نعدل ونطور النظام الحالي ؟ " أن التمييز بين تعديل نظام حالي وبين البدء من لاشيء في نظام جديد هو أمر مهم لأنه يعرفنا أن التجديد يجب أن يبنى على المعلومات التقليدية ، أن متخذي القرار هم بشر لهم عادات ، والتغير في شكل تدفق ومصدر المعلومات يمكن أن يكون غير ملائما

ويشكل تهديدا للمركز الاجتماعي ، ويكون خطرا على مهارة ودور متخذ القرار . في هذه الحالة من اللازم الحصول على دعم الإدارة العليا . لذلك فان تطوير نظام لمعلومات التسويق يتطلب دعم العليا التي بدورها يجب أن تدعم الطاقم الوظيفي الذي يجب عليه أن يشارك في عملية التقييم . يتطلب تصميم نظام معلومات تسويق إلى مدخلات من المحاسبة ، التمويل والإنتاج ، البحث والتطوير ، دائرة الموظفين وإدخال المعلومات بالإضافة إلى مدخلات التسويق .

وضخامة هذا الواجب يؤدي إلى ملاحظتين في غاية الأهمية مرتبطتين بمشكلة التصميم .

أولا : أن أكثر من محتمل أن تقوم المؤسسة بالعمل حسب خطة كبيرة ، بحيث يتم الاستغناء عن النظام القديم كلية عند تطبيق النظام الجديد .

ثانيا : أو يجب على نظم المعلومات القائمة على أجهزة الكمبيوتر أن تدار جنبا إلى جنب مع النظم الأقدم لمدة ملائمة من الوقت غالبا ما تكون عام واحد . (١٢) .

العناصر الأساسية لنظام معلومات التسويق

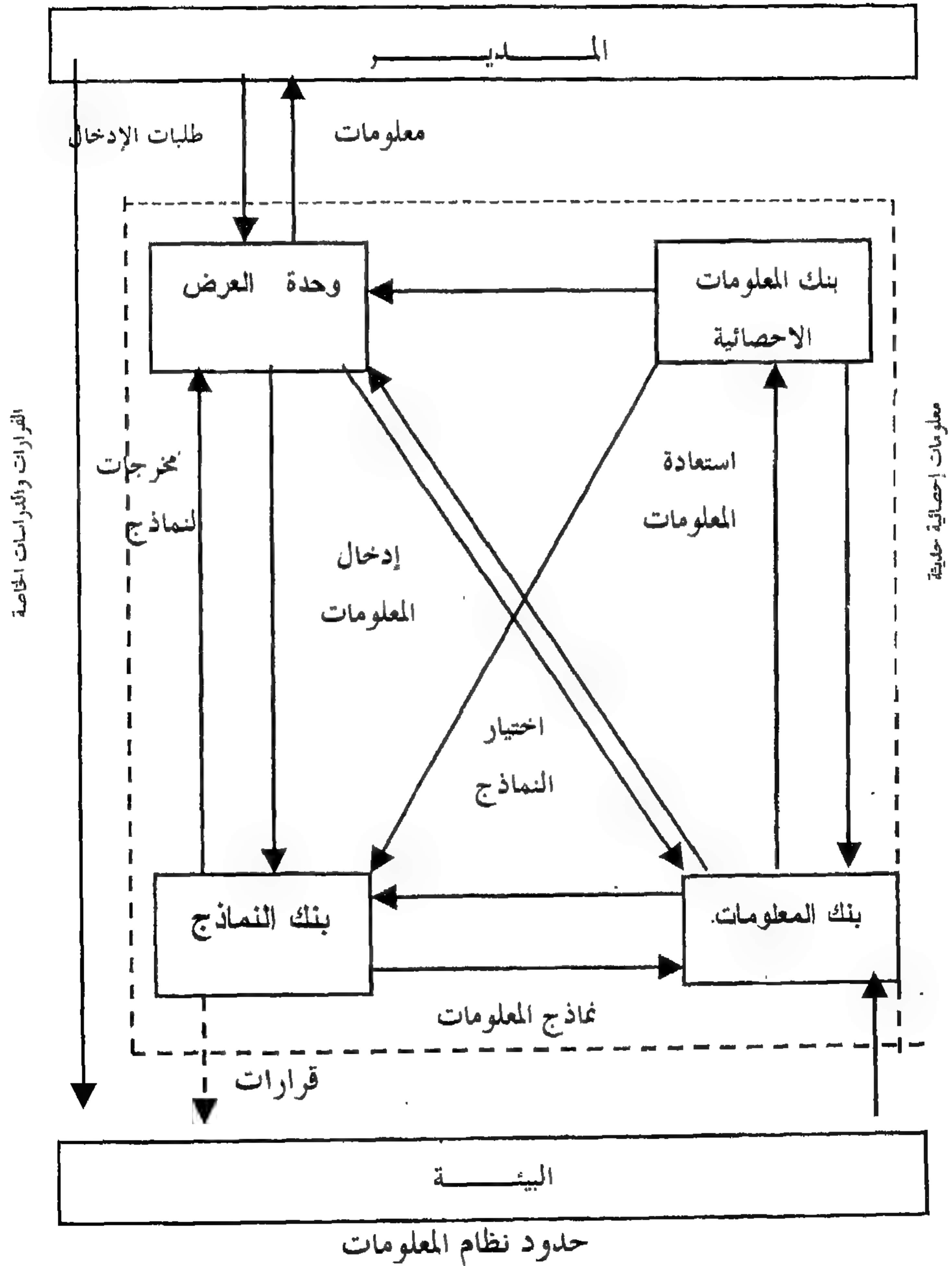
يمكننا أن نتعرف على عناصر أساسية معينة في جميع النظم القائمة على الكمبيوتر . فهي تحتوي على بنك معلومات ، وبنك إحصائيات وبنك نموذجي وقدرة على الإدخال والإخراج ، وقد أشار " ورنالد كوكس " إلى العلاقة المشتركة بين هذه العناصر ووظائفها تماما كالعلاقة بين المدير وبيئته .

يوضح الشكل التالي مفهوماً للتصميم التركيبي لنظام معلومات تسويق ما ولعلنا سوف نستخدمه لتوضيح العلاقة المشتركة بين بنك المعلومات والبنك النموذجي وبنك الإحصائيات وعناصر الإدخال والإخراج (٨) .

بنك المعلومات :

ويعرف بنك المعلومات كمخزن ، وقبل أن تعتمد الشركة على الكمبيوتر في تخزين المعلومات عن طريق الأسطوانات أو البطاقات ، استخدمت التسجيلات

والفيديو في تخزين هذه المعلومات ، فمن أراد أن يرجع إلى معلومة ما كان عليه إلا أن يستخرج المذكرة المناسبة أو الإحصائية أو السجل أو ما هو متوفر . تدخل المعلومات في البنك حسب فهم الإدارة لنوع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . في الشكل السابق مصدر المعلومات هو البيئة وكما بين دونالد :



" أن البيئة لا تشمل حفظ السوق الخارجي والمعلومات التنافسية بل تشمل أيضا المعلومات المرتبطة والمستخرجة من سجلات المؤسسة الداخلية " .
و هذا يمكن أن يشتمل على معلومات مالية وتكاليف مناسبة ، بالإضافة إلى معلومات التسويق التقليدية كما يجب على الإدارة أن تتخذ قراراتين اثنين ، حيث أن أجهزة الكمبيوتر لها قدرة محدودة على التخزين :

أولا : على الإدارة أن تحدد نوعية المعلومات التي سوف تكون معدة لاتخاذ القرارات المستقبلية ولذلك يجب أن تكون متوفرة في بنك المعلومات .

ثانيا : على الإدارة أن تتخذ قرارا خاصا بمدى الحصول على المعلومات بشكل مجمع .

وفيما يتعلق بمسألة التجميع فأن كيفية الإجابة عليها بشكل قاطع سوف يؤثر على القدرة التحليلية في المستقبل . بشكل عام ، فإنه يجب الموازنة بين الرغبة في التجميع الكامل للمعلومات والقدرة التخزينية الحقيقية . (٦) .

وحدة العرض " المدخلات والمخرجات "

وكما هو موضح في الشكل السابق فالمدير يمكنه أن يصل للمعلومات عن طريق وحدة العرض وقد اسمينا هذه الوحدة (عنصر المدخلات والمخرجات) لأنها تمثل طريقا ذو اتجاهين ، ولهذا فإن المدير قد يدخل او يسترجع المعلومات ، واتخاذها كمرجع في المستقبل . هذه المعلومات يمكن أن تكون تنبؤاته عن حدث مستقبلي هام . وبشكل عام ومن ناحية أخرى ، فنحن نعلم بأن تدفق المعلومات يقصد به وصول المعلومات بشكل رئيسي من بنك المعلومات إلى المدير .

وتساعد أجهزة الكمبيوتر المشتركة الآخرين في المؤسسة من استرجاع المعلومات وكمثال على لغة مسترجعة فان لغة (MARKINF) قد صممت لتسهل للمنفذ استرجاع المعلومات والتحكم فيها وتحليلها . وهذا المدخل السريع لبنك المعلومات قد يشكل إرباكا لمدير التسويق .

أما في نظام التوقيت الحقيقي (Real Time System) " بواسطة الأسلوب التصادفي " فسوف يمكن المدير من :

- ١ . تحليل المعلومات التي يريدونها .
 - ٢ . بالشكل الذي يريده (على شكل جدول أو رسم بياني)
 - ٣ . مجمعة كما يريد .
- وكل ذلك بشكل فوري أو لحظي .

أن هؤلاء الذين يجادلون حول مثل هذا النظام ، يشعرون أن ذلك يضع عبئا غير ضروريا على المنفذ لتحديد متطلبات معلوماته ، وأنه قد لا يحتاج لمثل هذه المعلومات الحالية ، وبالتالي فان مثل هذا النظام غير عملي . وأيضا فان الإدارة العليا لها حرية الوصول إلى المعلومات التي أنجزتها الإدارة الدنيا ، وقد يكون تأثير ذلك عكسيا على العلاقات داخل المنظمة ، بالإضافة إلى ذلك فان الكلفة العالية للوقت الحقيقي للتخزين عامل مهم يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار . (٩) .

بنك الإحصاءات

باستخدام المعلومات الكلية أو الجزئية المخزنة في بنك المعلومات يقوم المنفذ بعمل عدد من العمليات الإحصائية المتكررة ضمن عملية تحليل المعلومات . وهذه العمليات قد تكون حسابية مثل تحديد معدلات أو نسب معينة وقد تكون البرامج جاهزة للكمبيوتر في بنك الإحصائيات لهذا الغرض .

على سبيل المثال ، فإن المنفذ عندما يحصل على معلومات عن المبيعات في منطقة معينة من بنك المعلومات ، فإنه يمكن له تحديد متوسط حجم الطلب ومدى تكرار الطلب ، وعدد الحسابات المفتوحة عن طريق هذه المنطقة وحساب الشركة ككل . ويقوم بنك الإحصائيات بالقيام بكل هذه المعلومات الحسابية حسب أوامر المنفذ .

تقترح هذه الأمثلة بعض استخدامات الإدارة لبنك الإحصائيات وهناك بعض العمليات الإحصائية المعقدة يشتمل عليها بعض برامج الكمبيوتر الجاهزة لأغراض التحليل كتحليل الارتباط ، والتحليل المميز ، وتحليل العوامل ، وتحليل التجمع ... الخ .

علينا أن نلاحظ مرة أخرى عن طريق الرجوع إلى الشكل السابق بأن المعلومات المحللة عن طريق بنك الإحصائيات يمكن الوصول إليها بشكل مباشر عن طريق المدير من خلال وحدة العرض . وفي نفس الوقت من ناحية أخرى ، قد يكون من الحرص والحذر وضع بعض هذه المعلومات المنتجة حديثاً في بنك المعلومات لأغراض الرجوع إليها في المستقبل (٧) .

بنك النماذج

العنصر الرابع لنظام المعلومات هو البنك النموذجي وبمعنى عام فإن النموذج هو أي شيء يمثل شيء آخر وهنا علينا أن نفكر بنماذج الطائرات ، نماذج الموضة ، نماذج البيوت ، وفي كل حالة فأنا نحصل على شيء غير واقعي وفي العقل فقط .

مدير التسويق ، يملك عدداً من النماذج الواضحة لعالمه في رأسه ، فهو عنده نموذج يبين له ردة فعله عند تفكيره في حسم سعر ما ، أو وضع ميزانية -

دعاية أو تحسين سلعة ما ، وعنده أيضا نموذج يحدد به التقييم المناسب ليوم بائع أو ميزانية إعلامية . ونموذج لسلوك المستهلك .. الخ .

لعل الغرض الأساسي من نموذج ما هو فهم علاقات ما ، أو أن استخدام نموذج ما كمساعد في عملية اتخاذ القرار ، عن طريق توضيح المتغيرات المتخذة في هذا القرار . كما أن النماذج ترغم الإدارة على أن تركز على افتراضات ومعلومات ، ولعل المنتج الثانوي من عمل النماذج هو التمرين المعين في التحرك من نموذج ما مضمّر (معلومات وافتراضات) إلى نموذج واضح وظاهر .

بنك النماذج - كعنصر - من عناصر معلومات التسويق - يسمح للمدير أن يختبر العلاقات والاستجابات في بيئة معقدة . بعض النماذج التي طورت لاستخدام بعض الشركات قد تكون سهلة نسبيا ولها تطبيقات واسعة ، والبعض الآخر من النماذج يكون معقدا ويمكن الاستفادة منه في حل بعض المجموعات الجزئية في النظام ككل .

وإلى حد معقول فإن فكرة مشاركة المستخدم في التصميم لنظام معين مرغوبة بشكل كبير وبالمشاركة مع صانع النموذج فإن المستخدم قد يكتسب ثقة في قدراته . ولا يمكن لمديري التسويق أن يكونوا هم صانعي النموذج بل مستخدمين فقط لهذا النموذج ، وحتى يصبحوا مستخدمين أذكياء لابد لهم أن يكتسبوا معرفة ابتدائية بأساليب صنع هذه النماذج ، وبشكل أولي فإن هذا قد يستدعي تطورا ما يبدأ من نماذج بسيطة بحيث يستطيع المدير أن يفهم كيف يمكن لافتراضاته أن تؤثر على نتائجه ثم ينتقل إلى النماذج المتقدمة .

ومرة أخرى وكما كان الحال مع بنك الإحصائيات فإن المعلومات الناتجة من بنك النماذج قد يتم الوصول إليها عن طريق المدير من خلال شاشة العرض .

وبعض المعلومات المخرجة من النموذج قد تستخدم من ناحية أخرى في التخزين في بنك المعلومات لأغراض الرجوع إليها في المستقبل . (١٥) .

نظام المعلومات المرتدة

(التقارير التسويقية)

للتقارير التسويقية أهمية بالغة في نظام المعلومات المرتدة ، وقد كثر استعمالها في المنشآت نظرا لتعقيد الموضوعات محل البحث وتشعبها من جانب ، وصعوبة الاتصال الشخصي بين الإدارات المختلفة لعرض الآراء الشفوية من جانب آخر .

وتعتبر التقارير البيعية من أهم الوسائل الدارجة لجمع المعلومات اللازمة للرقابة على النشاطات التسويقية في المنشآت المختلفة . وذلك لعدة أسباب من بينها اتساع الرقعة الجغرافية التي تتم فيها العمليات التسويقية وبعدها عن المركز الرئيسي ، وسرعة التنقل من مكان لآخر أو من عميل لآخر ، وفي خلال ذلك يحصل رجال البيع على معلومات متنوعة عن طريق المشاهدة أو السمع أو التحدث ، ومثل هذه المعلومات ينبغي أن تنتقل إلى إدارة التسويق على الفور حتى يمكن الاستفادة منها عن طريق أما الاتصال الشفوي أو التقارير المكتوبة حسب ما تقتضيه الأحوال (١) .

تعريف التقرير

يعرف التقرير بأنه :

" عرض للحقائق المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضا تحليليا بطريقة سلسلة مبسطة وذكر الاقتراحات التي تتمشى مع النتائج التي يصل إليها العرض والتحليل " (٥) .

أهمية التقارير التسويقية

لاستخدام التقارير التسويقية أهمية بالغة لعدة أسباب من بينها :

١ . أنها تعتبر وسيلة فعالة لنقل وتوصيل المعلومات والبيانات إلى إدارة التسويق حتى يتمكن مدير التسويق من اتخاذ قرارات تسويقية رشيدة .

٢ . أن هذه التقارير تمكن إدارة التسويق من تقييم مختلف الأنشطة التسويقية حتى يمكنها اتخاذ القرارات التوجيهية والتصحيحية اللازمة .

٣ . أن عملية إعداد التقارير التسويقية ذاتها تفيد في رفع مستوى كفاءة رجال التسويق ، وتفيد في قياس مجهوداتهم أيضا .

٤ . كذلك تعتبر التقارير التسويقية بمثابة سجلات ، تحفظ بها المعلومات للسنوات المقبلة ، حيث يمكن استرجاع هذه المعلومات عند الحاجة .

وفضلا عن الأسباب السابقة والتي تشكل إطارا للأهداف العامة من التقارير التسويقية ، فإن هناك أهدافا خاصة تتعلق بتقارير كل نشاط تسويقي فمثلا من أهداف التقارير البيعية على وجه الخصوص :

أ- أن يتعرف مدير المبيعات على أرقام المبيعات لكل سلعة من السلع ولكل منطقة ولكل عميل وذلك بصفة دورية حتى يتمكن من الاطمئنان على دخل المشروع حاليا ومستقبلا .

ب- حتى يتمكن من تقييم الجهود التي بذلها رجال البيع في تحقيق حصصهم البيعية وبالتالي على جهودهم في تحقيق الخطة التسويقية بصفة عامة ، وكذلك التعرف على التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالشركة .

ج - ولتأكد أيضا من أن الشركة لم تتجاوز التكاليف التسويقية المعتمدة في الميزانيات التقديرية .

د- وتفيد التقارير إدارة المبيعات في التعرف على مشاكل رجال البيع وظروف المنافسة . وتذكر رجال البيع بواجباتهم الأساسية وتجعلهم أكثر يقظة وتساعدهم في تطوير جهودهم البيعية (٢) .

أنواع التقارير التسويقية

يمكن تصنيف التقارير بعدة طرق :

أولاً : يمكن تقسيمها على أساس طريقة عرضها أو تقديمها إلى :

تقارير شفوية مثال ذلك عندما يأخذ مدير التسويق رأي مساعديه مثل مدير المبيعات أو مدير الإعلان .

أو تقارير مكتوبة وهي التقارير التي تكتب لتحتفظ في سجلات خاصة يتم الرجوع إليها عند الحاجة .

ثانياً : يمكن تقسيمها حسب حجمها إلى :

تقارير أخبارية وهي تقارير تتعلق بمجرد عرض المعلومات والبيانات دون ذكر للمقترحات أو التوصيات . أو تقارير تفصيلية وهي التي تتضمن بالطبع المقترحات والتوصيات بالإضافة على البيانات و المعلومات التسويقية .

ثالثاً : ويمكن تقسيمها على أساس الشكل إلى :

تقارير رسمية حيث يتبع في إعدادها إجراءات وقواعد معينة وتأخذ شكلاً محدداً . بينما التقارير غير الرسمية تكون على شكل مذكرة ولا يتبع فيها قواعد أو إجراءات معينة .

رابعاً : يمكن تقسم التقارير على أساس درجة الانتظام في تقديمها للإدارة إلى تقارير دورية أو خاصة :

حيث تقدم التقارير الدورية لإدارة التسويق في مواعيد محددة وفق نماذج محددة وتشمل موضوعات مهم الإدارة .

بجلاف التقارير الخاصة التي تعالج موضوعا خاصا محددا ويمكن طلبها أو رفعها للإدارة في أي وقت وعند الحاجة (٤) .

وتتوقف البيانات التي تسجل في التقارير التسويقية على احتياجات جهاز إدارة التسويق في المنشأة . فمثلا مدير المبيعات يحتاج غالبا إلى معلومات عن حالة المنافسة في السوق ، والتحسينات التي تمت على السلع أو المنتجات المنافسة وكذلك الحملات الإعلانية التي يقومون بها . كذلك فانه يهم مدير المبيعات التعرف على مدى تغطية رجاله للمناطق البيعية المختلفة ومدى اهتمامهم بتوزيع مختلف المنتجات التي تصنعها الشركة . فضلا عن ذلك يحتاج مدير المبيعات إلى معلومات أو بيانات عن المبيعات اليومية من كل صنف (كمية وقيمة) موزعة حسب المناطق أو العملاء أو حسب رجال البيع . والإنتاج اليومي من كل صنف ، ورصيد المخزون اليومي من كل صنف والأرقام التقديرية للمبيعات لكافة الأصناف وأرقام مبيعات السلع المنافسة المماثلة . كل ذلك بالكمية والقيمة فضلا عن حاجته إلى معرفة المصروفات التي تكبدها لتحقيق المبيعات الفعلية .

وتتصاغ هذه المعلومات من خلال عدد من التقارير نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر :

- ١ . تقرير يومي يوضح كمية المبيعات اليومية والإنتاج والمخزون .
- ٢ . تقارير شهرية عن المبيعات موزعة حسب العملاء والمناطق ، ورجال البيع ، والسلع المختلفة .
- ٣ . تقارير شهرية تحليلية نسبية (أي بالنسبة) لكافة المبيعات الشهرية .
- ٤ . تقارير شهرية مقارنة للمبيعات الفعلية بالمقدرة أو بالمنافسين .. الخ .
- ٥ . تقرير شهري عن كافة بنود المصروفات المختلفة موزعة حسب الحاجة .
- ٦ . تقارير دورية عن المنافسة . عن شكاوي العملاء . عن الإعلانات وعن المركز الائتماني للعملاء أو عن العملاء المحتملين ، أو زيادة العملاء الحاليين . (٢) .

خطوات إعداد التقرير التسويقي :

قبل أن نتحدث عن إعداد التقرير التسويقي علينا أن نتعرف على قارئ التقرير . فقارئ التقرير يمكن أن يكون شخصا أو أكثر ، متخصصا أو غير متخصص ، لذا نجد أن التقرير الذي يناسب شخصا قد لا يناسب شخصا آخر ويعود ذلك إلى الاختلافات الفردية في الثقافة والمعرفة والجوانب السلوكية والنفسية والاجتماعية .. الخ .

لذلك على معد التقرير أن يأخذ بعين الاعتبار من هو قارئ التقرير ؟ وأن يصيغ تقريره بحيث يوصل المعلومات التي يريدتها بالكيفية التي يرغبها القارئ ويفهمها . وأيا كان قارئ التقرير التسويقي فهناك بعض الخصائص المشتركة التي يمكن مراعاتها عند إعداد التقرير .

أولا : أن جميع المدراء (قراء التقرير) يعينهم أن ينتهوا من التقرير بأسرع ما يمكن ، إذ كلما كان التقرير موجزا كلما كان أكثر فاعلية .

ثانيا : أن الجميع لا يعينهم أن يركز التقارير على مواضيع جانبية أو تفصيلية أكثر من حاجتهم لها ، لذلك على كاتب التقرير أن يركز على صلب الموضوع .

ثالثا : أن الجميع يهمهم دقة وسلامة وصحة المعلومات التي تقدم لهم . والوصول إلى نتائج منطقية موضوعية ومؤيدة (٣) .

والآن ننتقل إلى الحديث عن خطوات إعداد التقرير التسويقي

أولا : تحديد أبعاد المشكلة التسويقية

بداية يتوجب على معد التقرير أن يتعرف على أبعاد المشكلة التسويقية ، ويمكن أن يتم له ذلك من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال الاتصال بالأشخاص الذين لهم علاقة أو دراية بالمشكلة . هذه الأطراف تسهل عملية

التعرف على الأسباب أو العوامل التي أدت إلى هذه المشكلة ، وبالتالي التعرف على الاحتياجات اللازمة تغطيتها من اجل حلها .

ثانيا : جمع ومراجعة وتجهيز البيانات

يمكن الحصول على البيانات والإحصائيات والمعلومات اللازمة للتقرير من السجلات اليومية لإدارة التسويق . كذلك يمكن جمع المعلومات من مصادرها الأولية عن طريق البحث والدراسة المباشرة للمشكلة وفقا لخطة سبق وضعها . أما بالنسبة للمعلومات التي يتم جمعها من المصادر الثانوية كالسجلات فينبغي التأكد من صفة الترابط والدقة للمعلومات بحيث تمثل سندا يمكن أن يعاون في دعم النتائج التي يتوصل لها التقرير .

ثالثا : ترتيب وعرض البيانات

بعد أن يتم جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها ينبغي أن يتم عملية الترتيب لها وعرضها بشكل جذاب تؤدي إلى فهم قارئ التقرير لها . ويمكن أن يتم ترتيب المعلومات وفقا لنظام البطاقات حيث أن كل بطاقة تحمل في أعلاها عنوان الموضوع الخاص بها ، ومن ثم تنظيم هذه البطاقات التي تحتوي على المعلومات لتصل إلى الهيكل العام للتقرير .

كذلك نجد أن بعض المعلومات والبيانات إحصائية في طبيعتها وينبغي عرضها وفقا للأساليب الإحصائية المتعارف عليها من رسوم بيانية أو جداول أو أشكال ، وعموما فإن الهدف النهائي لهذه العملية هو وضعها في افضل صورة وتمكن قارئ التقرير من الاستفادة منها في اتخاذ قراراته .

رابعا : النتائج والتوصيات

على كاتب التقرير أن يعتمد في النتائج والتوصيات على الحقائق المتوافرة لديه والتي يتحقق فيها : الحيدة ، وعدم التحيز والدقة الواضحة ، وأن يعرضها في

شكل مختصر أو مفصل طبقا لطبيعة قارئ التقرير . لذلك فان عليه أن يدرس إمكانية تنفيذ هذه التوصيات من عدمها . سواء من الناحية العملية أو ناحية قبول الإدارة العليا لهذه التوصيات . وعلى كاتب التقرير أن يتذكر عدم وضع حلول كثيرة تربك قارئ التقرير ، بل يختزلها إلى اثنين ويرجح أحدهما مع بيان الأسباب والأسانيد التي دفعته لاختيار هذا الحل الذي أوحى بتطبيقه .

خامسا: صياغة التقرير

تعتبر هذه آخر خطوة في علمية إعداد التقرير . وعليه أن يلاحظ بأن التقرير يجذب اهتمام القارئ (المدير) وأن يثير رغبته في قرائته كاملا . وأن يقوم بمراجعته وتصحيح الأخطاء اللغوية والمطبعية ويتأكد من سهول قراءته وسهولة لغته وعموما عليه أن يلاحظ النقاط التالية عند صياغة التقرير ووضعه في شكله النهائي :

- عنوان التقرير أو موضوع التقرير مع اسم الشخص معد التقرير والجهة التي يتبع لها وتاريخ التقرير .
- إعداد ملخص عن التقرير .
- تحديد عناصر التقرير أو الهيكل العام .
- توضيح أسباب الحاجة إليه وأهدافه .
- عرض الموضوع في صلب التقرير من بيانات وتحليل لها .
- وضع المعلومات التي لا تمس الموضوع مباشرة في الملاحق (٣) .

الخلاصة :

وقبل أن نختتم الحديث عن نظام المعلومات التسويقي علينا أن نتعرض لبعض الإرشادات أو القواعد العامة التي تفيد الكاتب في صياغة تقرير جيد ، لأن ذلك يؤدي إلى نظام تسويق فعال :

- على كاتب التقرير أن يتجنب الألفاظ الطنانة أو الجمل الفخمة وأن يعتمد السهولة والوضوح .
- يجب أن يكون التقرير محددا ومختصرا بقدر الإمكان ويوفر وقت القارئ.
- يجب عدم الوصول إلى نتائج غير منطقية أو غير مؤيدة ويتجنب الأخطاء أيا كان نوعها .
- يجب تقديم التقارير في أوقاتها المناسبة ومراعاة عدم كثرتها أو قلتها .
- أن يتعرف على قارئ التقرير وتحديد احتياجاته من التقرير وتوقعاته منه .
- من الضروري أن يكون موضوعيا غير متحيز .
- اجعل القارئ يشعر بأنه حصل على ما هو مفيد وفي شكل جذاب بتدده للقراءة والمتابعة (٤) .

المراجع

المراجع العربية

١. الدكتور حسن توفيق ، إدارة المبيعات ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٥٥٠ .
٢. الدكتور عاطف عبيد ، أصول الإدارة والتنظيم ، الهيئة العامة للمطابع الأميرية ، القاهرة ، ذ ٩٧٤ ص ٣١٢ - ٣١٦ .
٣. عبد الرزاق حسن ، التقارير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، مذكرة غير منشورة ص ٤٨٦ .
٤. الدكتور علي عبد المجيد ، إدارة المشتريات والمخازن ، مطبعة قاصم خير ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص ٥٠٦ - ٥١٦ .
٥. محمد رفيق البرقوقي ويونس احمد البطريق ، السكرتاريا ، مكتبة الإنجليزية المصرية ، القاهرة ١٩٩١ م ، ص ١٢٦ .

المراجع الأجنبية

- 6- Bernard, Berelson, Marketing Information System , N.J., The Free Press, 1990, P. 224.
- 7- David B., Management Science in Marketing , Englewood cliffs, N. printice Hall, Inc, 1985 , P. 18.
- 8- Donald F. cox, How to build a Marketing Information Systems Harvard business Review, xLV , No. 3 (May- June, 1987) ,. P. 149 .
- 9- F.G. Withington, “ The use of Computer in business Organization “ Reading Mass, addition – Wesly Publishing Co, 1988, P. 3 .
- 10-Greenbeng , Barntt, Marketing Research, ILL, Richard D. Irwin , Inc, 1990 ,P. 63.
- 11-Harper, W., Marketing Research, ILL, Homewood , Inc, 1988, P. 93
- 12-Myrill , A., Essentials of Good Research , N.Y, Greenwood ,Inc., P. 87.
- 13-R.A. Ackoff , Management Misinformation systems, Management Science , (Dec,1983) , P. 147 .
- 14- Schorner, B. Information Systems and decision making New York, Jon Willy Inc., 1990 , P. 33.
- 15- Steilen, Charles, A Guide to Marketing Information , Atlanta, Admar Books, 1982, P. 132.

الفصل السادس

التدقيق الإستراتيجي

للإستراتيجيات التسويقية

الآن وبعد اكتمال بناء نظام التسويق الحديث فإن مثل هذا النظام يحتاج إلى مراجعة مستمرة وإلى تحديث ، حتى يبقى هذا النظام فعالاً وناجحاً ، لذلك يقتضي أن نشرح الآن التدقيق الإستراتيجي لنظام التسويق واستراتيجياته .

المقصود بالإستراتيجية التسويقية :

يختلف المقصود بالإستراتيجية التسويقية من كاتب لآخر وبالتالي اختلفت تعريفاتها، ولقد قام باحث عربي بدراسة هذه التعريفات المتعددة وخلص منها إلى التعريف التالي :

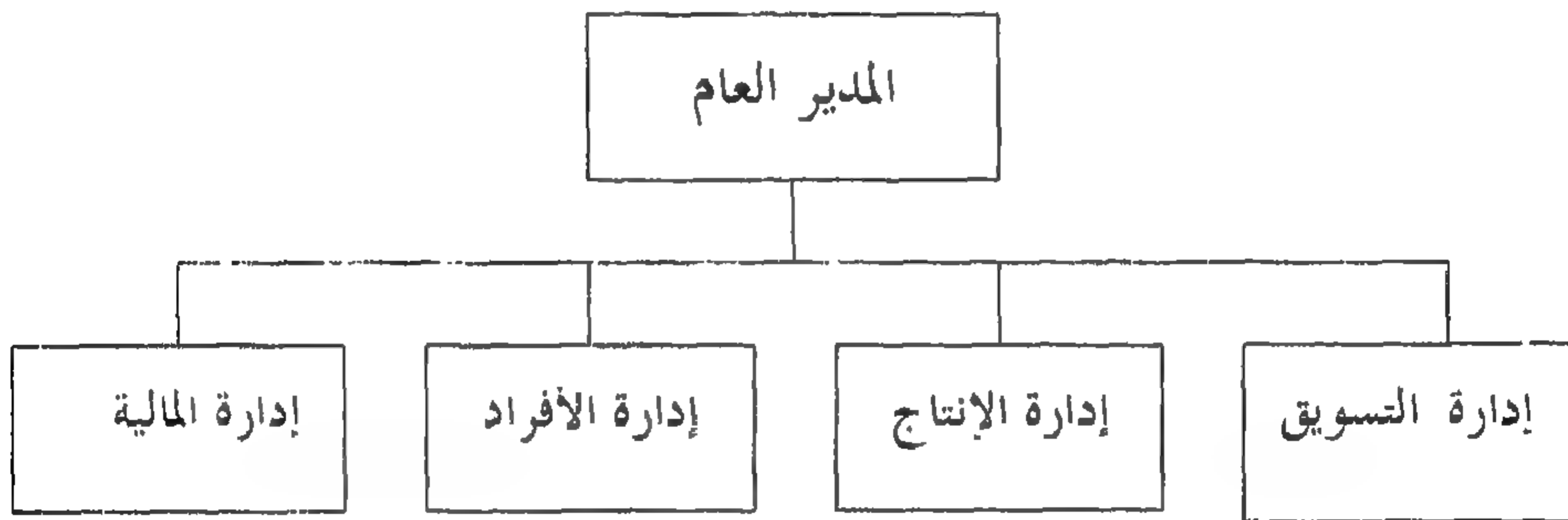
" بأنها الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة".

ويتميز هذا التعريف بتحديد خصائصها أو صفاتها التالية :

- ١ . اعتبار الإستراتيجية وسيلة لتحقيق أهداف الخطة التسويقية.
- ٢ . اعتبار الاستراتيجية التسويقية جزء وتشتق من الاستراتيجية العامة للشركة .
- ٣ . تركيز الاستراتيجية التسويقية على عناصرها الأربعة من تطوير المنتجات إلى تسعيرها وترويجها ثم توزيعها.
- ٤ . تأخذ بعين الاعتبار ظروف المنافسة وتعمل على تقوية مركز الشركة التنافسي.

٥. وعموماً تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي يتوقع حدوثها في بيئة الشركة .
(٦، ص، ٤)

يتطلب استخدام/ تطبيق مفهوم إدارة تسويق استراتيجيا أن يكون المسؤول عن هذه الإدارة عضواً رئيسياً في مجموعة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، كما يجب أن يعاد النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يعاد ترتيب / وضع إدارة التسويق في موقعها الملائم في هذا الهيكل ليكون على قدم المساواة مع باقي الإدارات الأساسية في الشركة وذلك على النحو التالي :



وربما يلزم وضعها في مستوى أعلى إذا بلغت الشركة مرحلة متقدمة في تطبيق مفهوم " التسويق الحديث (٧، ص ١٠٩).

كما لا يمكن إدارة التسويق استراتيجياً إلا إذا توافرت المعلومات التفصيلية عن الأوضاع الداخلية والخارجية بحيث يمكن تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطرة التي قد تؤثر على أو تساعد في صياغة وتنفيذ كل من أهداف واستراتيجيات إدارة التسويق والمنظمة ككل.

التدقيق الإستراتيجي :

تتم كثيراً من المؤسسات أو المنظمات خاصة تلك التي تنتج سلعاً تباع للمستهلك بأن يكون لها استراتيجية تسويقية ، تشتق من الإستراتيجية العامة

للمنظمة، ذات أهداف وسياسات واضحة المعالم يمكن تحقيقها. ولا تصاغ تلك الإستراتيجية التسويقية بما تتضمنه من أهداف إلا بعد دراسة ومعرفة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية من كافة الجوانب التسويقية والإنتاجية والمالية والبشرية، وبدون شك، مع التركيز على الجوانب ذات العلاقة المباشرة بالإستراتيجية التسويقية مثل المستهلك والسوق والمنافسين ... الخ، لذلك يعتبر كل من السوق والمستهلك موارد (أصول) إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة من خلال إستراتيجية تسويقية مصاغة بشكل جيد مع حسن تنفيذها من خلال الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي، ويتطلب التأكد من نجاح الإستراتيجية التسويقية، أي مدى الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد التسويقية إستراتيجياً، أن يكون هناك تدقيقاً إستراتيجياً (Strategic Audit) مستمراً (١، ص ٢٩٢).

فما هو التدقيق الاستراتيجي التسويقي ؟

هو تدقيق أو مراجعة شاملة ومنظمة ودورية لإدارة التسويق. يشمل هذا التدقيق/ المراجعة تدقيقاً شاملاً للأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المتبعة، التي صيغت في إستراتيجية إدارة التسويق، لتحديد أو التعرف على نقاط الضعف والقوة في تلك الإستراتيجية أو في تنفيذها، أي في إدارة الأنشطة التسويقية، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المنظمة الإستراتيجي في مجال التسويق (١٠، ص ٣٢٩).

أهمية التدقيق الإستراتيجي في رفع كفاءة الإستراتيجيات التسويقية:

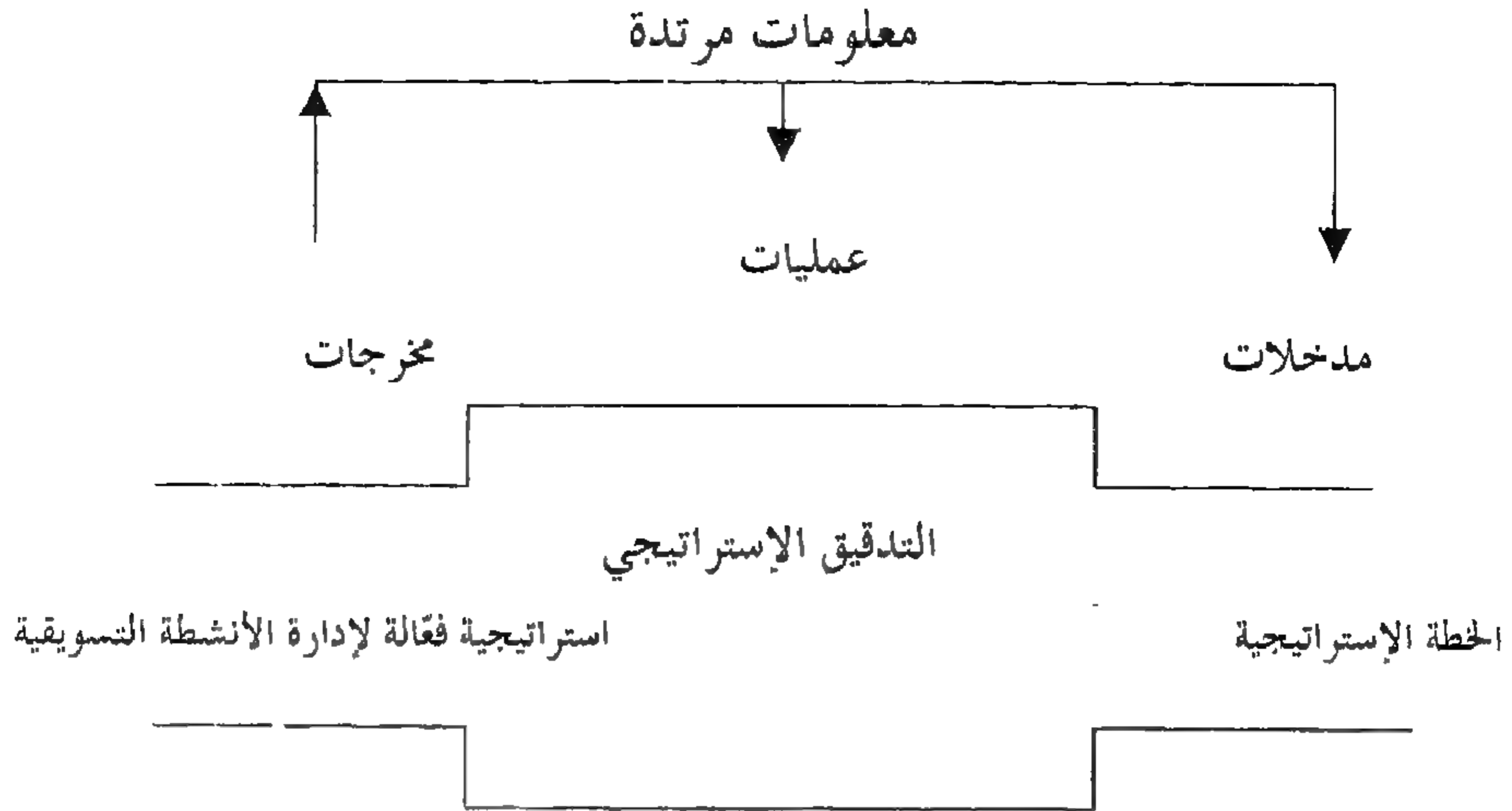
من هنا يجب الاهتمام بالأنشطة التسويقية باعتبارها وسائل إستراتيجية تستطيع أن تلعب دوراً أساسياً ورئيسياً في تنفيذ أهداف المنظمة.

ويكون هذا الاهتمام فعالاً ومؤثراً إذا كان هناك استراتيجية لإدارة التسويق، أي إدارتها استراتيجياً. السؤال الآن كيف يمكن صياغة تلك الاستراتيجية لإدارة التسويق بحيث تدار تلك القوى استراتيجياً كأصول استراتيجية .

تتضمن الإجابة على هذا السؤال في القيام بتقييم شامل وتفصيلي لكل من الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة، ولإدارة التسويق. على الأخص ولمعرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة ومن ثم صياغة استراتيجية للتسويق في ظل تلك النقاط بما تتضمنه تلك الاستراتيجية من أهداف وسياسات ، ومما لا شك فيه أن تلك الإستراتيجية سوف تصاغ في ظل المتوافر حالياً والمطلوب مستقبلاً من الأنشطة التسويقية .

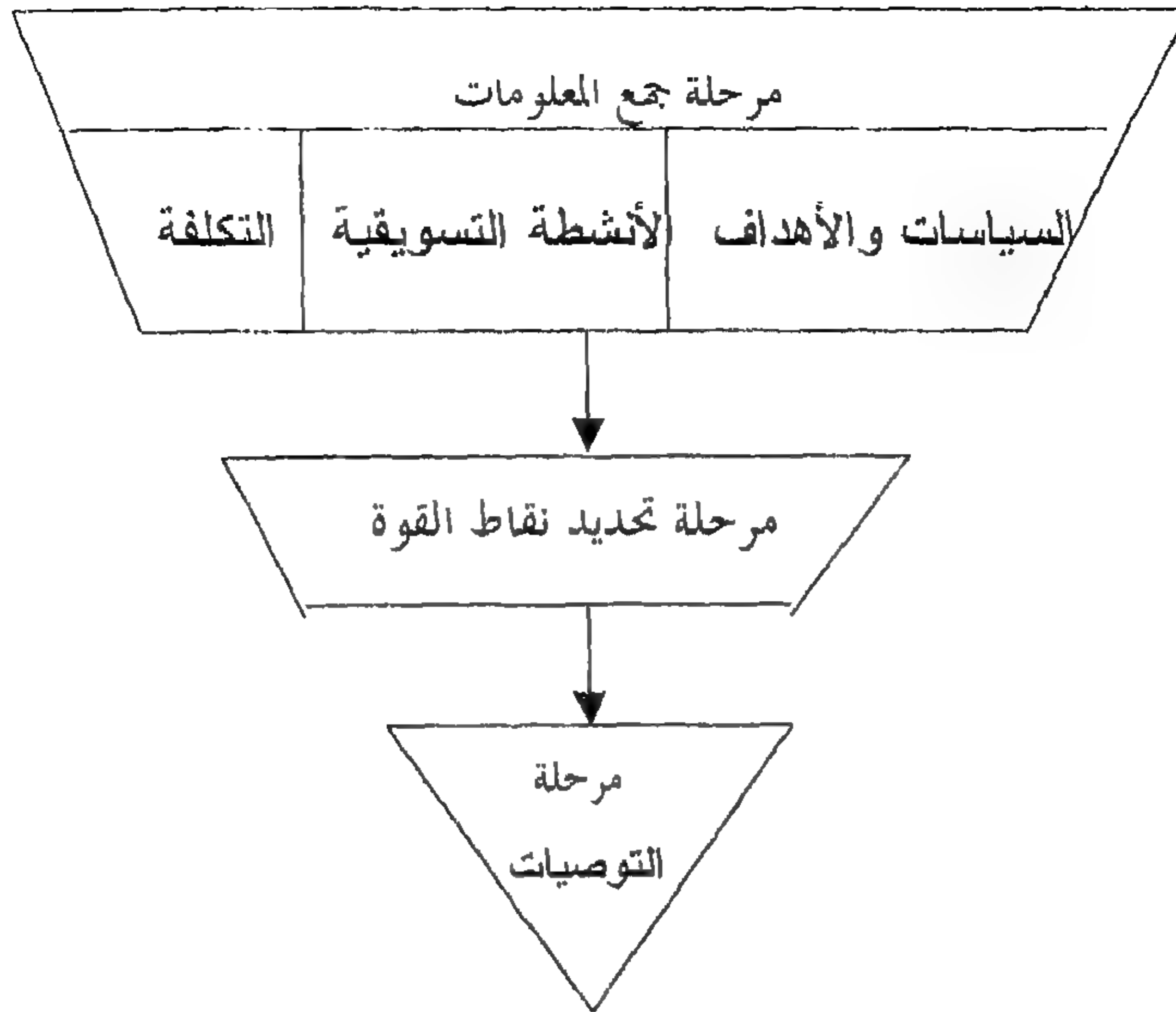
المهم هنا ليس فقط صياغة استراتيجية للتسويق بل وأيضاً تنفيذها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها تلك الإستراتيجية من حيث استغلال تلك الأنشطة بكفاءة وفعالية للوصول إلى الفاعلية التنظيمية . يتطلب التأكد من مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية بما تضمنه من أهداف أن يكون هناك تدقيقاً استراتيجياً (Strategic Audit) مستمراً لها أثناء وبعد تنفيذها للتأكد ولمعرفة هل فعلاً تطبق استراتيجية التسويق للوصول إلى الأهداف المرجوة في هذا المجال ؟ أي فعلاً يدار التسويق استراتيجياً أم لا ؟ ومن ثم معرفة نقاط الضعف والقوة في تلك الإستراتيجية .

قد يؤدي ذلك إلى إعادة النظر ، إذا كان ذلك ضرورياً، في كيفية إدارة الأنشطة التسويقية أو إعادة صياغة استراتيجية الأنشطة التسويقية . (١٠ ، ص ٢٢).



- ويسعى التدقيق الإستراتيجي في إدارة التسويق إلى الإجابة على الأسئلة التالية :
١. أين نحن الآن ؟ تحليل ودراسة ومراجعة إدارة التسويق وهل هناك انحراف وما هي أسبابه وكيفية علاجه.
 ٢. أين نريد نكون أو ماذا نريد أن نحقق؟ أي تحديد الأهداف المرجوة من إدارة التسويق في ظل الإجابة على السؤال الأول .
 ٣. كيف نحقق ما نرغب فيه أو كيف نحقق هذه الأهداف؟ أي ما هي الإستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
 ٤. متى يجب أن نحقق هذه الأهداف ؟ أي تخطيط الوقت ووضع الجداول الزمنية.
 ٥. ما هي تكلفة تحقيق الأهداف ؟ وضع الميزانية المناسبة لكافة الأنشطة والبرامج لتحقيق الأهداف وتخصيص المبالغ اللازمة (١، ص ٢٩٤).

خطوات التدقيق الإستراتيجي :



يبدأ التدقيق الإستراتيجي بمقابلة بين مسؤول الشركة والمدقق التسويقي للتوصل إلى إتفاقية لوضع الأهداف ، والتغطية النقدية ، ومصادر المعلومات ونماذج التقارير وأخيراً وقت التدقيق . ثم تجري عملية جمع للمعلومات حول السياسات والأنشطة التسويقية المختلفة وكلفتها.

وبعد انتهاء فترة جمع المعلومات ، يقدم المدقق النتائج الأساسية التي حصل عليها من جمع المعلومات وتوصياته لإدارة الشركة . وأخيراً يقوم المدراء بدراساتها ومناقشتها واستيعابها وتطوير العمل بطرق أو سياسات تسويقية جديدة . وفيما يلي شرح للخطوات الرئيسة لعملية التدقيق التسويقي (١٢ / ص ٥٤٤) .

الخطوة الأولى : جمع المعلومات وتحليلها

إدارة التسويق تشيخ مثل أي حي . ولكن كيف تظهر علامات الشيخوخة. وما هي المؤشرات التي تنبه الإدارة إلى الحاجة لتجديد شباب التسويق؟ إذا ظهر واحد أو أكثر من الأعراض التالية ، فالشركة بحاجة إلى تدقيق استراتيجي يقوم به خبير أو أخصائي تسويق .

— تدني المبيعات والأرباح؟

— ظهور منافسين أقوىاء .

— وجود بضائع راكدة وتالفة .

— تدني خدمات الصيانة.

— كثرة المنازعات بين الموظفين وتدني الروح المعنوية لهم .

— تغير الظروف الاقتصادية في السوق.

— فشل الإعلانات.

— ارتفاع تكاليف الشراء أو المخزون.

— تقهقر نصيب الشركة من السوق إلى آخره (٣، ص ٢٥٨).

إذا ظهر واحد أو أكثر من الأعراض السابقة فما العمل ؟

تقوم الإدارة أو تتفق مع استشاري أو خبير التسويق للقيام بعملية التدقيق الإستراتيجي الذي يبدأ بجمع المعلومات وفقاً للأصول المتعارف عليها مستخدماً إما أسلوب المقابلة أو الاستبيان أو كلاهما. ومراجعتها ودراستها وتمحيصها ثم تحليلها تحليلاً عملياً دقيقاً.

ويغطي التشخيص التسويقي عموماً في هذه المرحلة المجالات التالية:

١. السياسات التسويقية.

٢. الاستراتيجية التسويقية.

١ - السياسات التسويقية

تعرف السياسة التسويقية بأنها مجموعة القواعد والمبادئ وأساليب العمل التي ترشد رجال التسويق في أعمالهم لتحقيق أهداف إدارة التسويق .

ويفيد وجود سياسة تسويقية في إيجاد مفهوماً موحداً لأعمال الإدارة ولا تترك مجالاً للاجتهاد الشخصي وبالتالي تقلل من التضارب في القرارات التسويقية ويصبح اتخاذ القرار أمراً سهلاً.

وحتى تنجح السياسات التسويقية في تحقيق أهدافها ينبغي أن تكون واضحة ومحددة. وأن يتم شرحها لرجال إدارة التسويق وكذلك أن تتميز بالمرونة للاستجابة للمواقف المتغيرة وأن يتم متابعتها بصفة مستمرة (٢، ص ١٦٧).

ويجب إجراء التدقيق الإستراتيجي للسياسات التسويقية ويمكن الإستعانة بالأسئلة التالية :

- هل أهداف التسويق واضحة وملائمة ومعروفة للجميع؟
- هل هناك سياسة عامة لإدارة التسويق وسياسات فرعية لكل قسم أو نشاط تسويقي؟
- هل هذه السياسات الفرعية منسجمة مع بعضها ومع السياسة العامة لإدارة التسويق والشركة؟
- هل هذه السياسات شاملة وواضحة للعاملين في إدارة التسويق؟
- هل هناك نظام حوافز مكتوب وواضح لرجال البيع؟
- هل هناك سياسات إعلامية محددة ومكتوبة؟
- هل هناك معايير أداء لكافة الأنشطة التسويقية؟

— هل يتم المتابعة للقرارات وإتخاذ القرارات التصحيحية للأخطاء المكتشفة؟
— هل يتم تحديد الإحتياجات الوظيفية لإدارة التسويق وكيف يتم الإختيار
والتعيين بها؟

— ما مدة ثبات السياسات التسويقية ؟
— هل هناك خطط لتدريب رجال البيع ورفع كفاءاتهم البيعية ؟
— هل التخطيط للتسويق ينسجم مع الخطط العامة للشركة؟
— هل تؤخذ المنافسة عند وضع سياسات التسعير ؟
— هل هناك سياسة لتطوير المنتجات؟
— هل سياسات التوزيع عادلة وواضحة للموزعين .. الخ . (١٢ ، ص ٥٤٥) .

٢ — الإستراتيجيات التسويقية

تحدثنا عن عناصر الإستراتيجيات التسويقية عندما شرحنا النظام التسويقي
في المنشآت والتي تشمل:
أ — البيئة المحيطة بالتسويق .
ب — استراتيجية تطوير المنتجات .
ج — استراتيجية التسعير .
د — استراتيجية الترويج .
هـ — استراتيجية التوزيع .

وعند إجراء التدقيق الاستراتيجي لهذه الاستراتيجيات السابقة يمكن
الاستعانة بالأسئلة التالية :

أ — البيئة المحيطة بالتسويق
— ما هي التطورات الرئيسية للدخل والأسعار والمدخلات التي تؤثر على الشركة .
— ما هو السلوك الذي تتبعه الشركة كإستجابة لهذه التطورات؟
— ما هي التغيرات التكنولوجية التي تؤثر على تطوير منتجات الشركة ؟

- ما هي القوانين المقترحة التي تؤثر على الإستجابة التسويقية؟
- ما هي التغييرات التي تحدث للمستهلك وتؤثر على سلع الشركة؟
- ما هي قطاعات السوق المختلفة وأحجامها وأثرها على ربحية الشركة؟
- من هم منافسوا الشركة وما هي استراتيجياتهم وأثرها على الشركة.
- هل تستخدم الشركة أفضل الأسس لقطاعات السوق؟
- هل يوجد نظام معلومات دقيق ومكتوب للسوق وللتسويق في الشركة؟
- ما هو موقف عامة الناس تجاه الشركة والسلع التي تنتجها؟ .. الخ. (٨، ص ٥٥)

ب — استراتيجيات السلعة

- ما هي أهداف خطة الإنتاج؟ هل الأهداف تبدو سليمة؟
- أي من المنتجات يجب التخلص منها وأيها يجب إضافته إلى السوق؟
- ما هو إدراك المستهلك لجودة السلع التي تنتجها الشركة؟
- ما هو التعديل الذي يجب عمله واللازم في التغليف؟
- هل هيكل الإنتاج يلبي حاجة المستهلك؟
- ما مدى رضى المستهلك عن السلع التي تنتجها الشركة؟ .. الخ.

ج — استراتيجيات التسعير

- ما هي أهداف التسعير وخطواته؟
- إلى أي مدى يعتمد السعر على التكلفة والطلب والمنافسة؟
- هل يرى المستهلك أن السلع التي تعرضها الشركة تتناسب مع قيمتها التي عرضت فيها؟
- ماذا تعرف الإدارة عن مرونة السعر والطلب عليه وعن أسعار المنافسين وسياسة التسعير؟
- إلى أي مدى تكون سياسة التسعير ملائمة مقارنة بالحاجات والموزعين والبانعين

والممولين وأنظمة الحكومة؟

— كيف يمكن لزيادة الأسعار أن تؤثر على المبيعات؟

— هل مقدار الخصم للوسطاء قابل للتغير؟

— كيف تقارن الإدارة أسعارها مع المنافسين .. الخ. (٩، ٨٧).

د — استراتيجيات التوزيع

— ما هي استراتيجيات وأهداف التوزيع؟

— هل يوجد في السوق تغطية وخدمة كافية؟

— كم هي فعالية قنوات التوزيع المستخدمة؟

— هل يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار تغير قنوات التوزيع؟

— هل تتم عملية التخزين بطريقة اقتصادية وفعالة؟

— هل نريد من وكلاء التوزيع للوصول إلى الأسواق الجديدة؟

— هل من الممكن تخفيض أسعار النقل؟ .. الخ.

هـ — استراتيجيات الترويج

— ما هي أهداف الإعلانات وهل هي مجزية؟

— هل الكمية المخصصة للإعلانات كافية؟ وكيف تحدد ميزانية الترويج؟

— هل تم اختبار وسائل الإعلان بالشكل الصحيح؟

— هل هيئة الإعلانات الداخلية كافية؟

— ما هي أهداف المؤسسة تجاه قوة البيع؟

— هل قوى البيع كافية لتحقيق أهداف الشركة؟

— هل معنويات قوى البيع عالية ومجهوداتها كافية؟

— كيف تقارن قوى البيع للشركة بمنافسيها؟

— ما هي التحسينات المطلوبة للبرامج التدريبية في عملية البيع؟ .. الخ. (١١، ص

٧٥٠).

يعتبر التدقيق الإستراتيجي للتكاليف التسويقية ذا أهمية خاصة نظراً لأن هناك اتجاهات لتزايد هذه التكاليف لربما إلى درجة الإسراف أحياناً وقد تصل إلى أكثر من ذلك ، أي أكثر من سعر بيع السلعة . (وتقاس التكاليف التسويقية بالفرق بين سعر بيع السلعة وسعر شرائها وإنتاجها).

ويعود ارتفاع التكاليف التسويقية إلى زيادة الميل الإستهلاكي لدى الناس . وتغير أذواقهم ومتابعتهم للموضات ، والإهتمام بغلاف وشكل السلعة . وزيادة الطلب والتقدم الثقافي والتكنولوجي ، وجهل المستهلكين أحياناً أخرى ، وإلى زيادة المردودات وارتفاع حدة المنافسة وأخيراً إلى ضعف المنشآت التسويقية .

ويؤدي الإهتمام بالتدقيق الإستراتيجي للتكاليف التسويقية إلى ضبطها وخفضها وبالتالي إرضاء المستهلك ، وزيادة المبيعات وتحسن كفاءة التسويق ، وزيادة ربحية الشركة عموماً . ولكن هل من الممكن خفض التكاليف التسويقية رغم تزايد الاتجاه إلى ارتفاعها؟ الجواب ؟ قطعاً نعم. إذا تم استخدام الأساليب المحاسبية السلمية مثل محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية والمحاسب الآلي في مراقبة التكاليف وكان مدير التسويق ملماً باستخدامات هذه الأساليب الحديثة (٥ ، ص ٢٢ - ٢٣).

ومن الأمثلة على التكاليف التسويقية ، تكاليف القوى البيعية : كالرواتب والعلاوات والبدلات والخوافز التشجيعية ، والمزايا العينية وتكلفة تدريبهم ، وتكاليف التخزين : كالتقادم ، والتلف والسرقة والضياع ، والإيجار أو الإستهلاكات ، والإضاءة والتأمين .. الخ. وتكاليف التوزيع المختلفة والشحن وتكاليف الإعلانات والحملات الترويجية .. الخ.

ويجب التدقيق الإستراتيجي لكافة التكاليف التسويقية ومن الأسئلة التي يمكن الاستعانة بها في هذا المجال:

— ما هي تكلفة كل نشاط تسويقي أو منطقة تسويقية ، أو كل سلعة أو كل عميل؟

— هل تقوم الإدارة المالية بتوزيع التكاليف التسويق حسب بنودها وإبلاغ إدارة التسويق بها ؟

— هل يتم اتخاذ القرارات التسويقية آخذة بعين الاعتبار التكاليف التسويقية؟

— هل يمكن تخفيض التكاليف التسويقية وما هي مجالات التخفيض الممكنة دون أن يؤثر ذلك على كفاءة الأداء؟

— هل هناك اتجاه لتزايد التكاليف التسويقية وما هي أسباب ومبررات هذا الارتفاع؟

— هل هناك قياس لإنتاجية مختلف الأنشطة التسويقية ؟

— هل يمكن مقارنة التكاليف التسويقية للشركة بالشركات الأخرى المماثلة ؟

— ما هي تكلفة رواتب رجال البيع مقارنة بالمزايا الأخرى التي يحصلون عليها ، ومقارنة برجال البيع في الشركات المنافسة ؟

— هل تتم دراسة وتحليل التكاليف التسويقية بصفة دورية ولكل أنواع الأنشطة التسويقية ؟ (١٢، ص ٥٥٥).

من الممكن أن نضع العديد من الأسئلة التفصيلية التي تغطي كل سياسة تسويقية وكل نشاط تسويقي وبالتالي تكون هناك لائحة طويلة من الأسئلة.

لذلك فإن الأسئلة التي ذكرناها ما هي إلا أمثلة لبعض الأسئلة التي من الممكن أن يستفاد بها عند إجراء التدقيق الإستراتيجي في إدارة التسويق.

وبدون شك يترك للشخص أو المجموعة المعنية بالقيام بهذا التدقيق أن تضع
ما تشاء من أسئلة كما ومحتوى، على أن يحدد سلفاً قبل وضع الأسئلة ما الذي
سيتم تدقيقه.

الخطوة الثانية تحليل المعلومات التسويقية

يتم في هذه المرحلة تدقيق الإستراتيجية كوحدة متكاملة، بعد أن تم مراجعة
المجالات السالفة الذكر، لتحديد أين الضعف وأين القوة في هذه الإستراتيجية بحيث
يستفاد من نقاط القوة وتتخذ الإجراءات لمعالجة نقاط الضعف في إستراتيجية إدارة
التسويق وفي مكوناتها. فيما يختص بنقاط الضعف التي قد تكتشف يجب معرفة أو
تحديد لماذا ومتى وأين وكيف ومن هو المسؤول عن هذا الضعف في إحدى مكونات
أو في الإستراتيجية كلها.

وهل نشأ هذا الضعف بسبب أخطاء في صياغة الإستراتيجية أم بسبب عوامل
خارجية لم يسيطر عليها، أم بسبب أخطاء في تنفيذ الإستراتيجية ، أم في ضعف (قلة
كفاءة) المسؤولين عن تنفيذها. من الممكن أن يتضح لنا في هذه المرحلة العديد من
نقاط الضعف في الإستراتيجية . والعديد من نقاط القوة أيضاً ، ولكن المهم هنا بعد
تحديد هذا الضعف أن يعرف لماذا وكيف ... الخ حدث ذلك.

على سبيل المثال وليس الحصر . هل الخطأ هنا في السياسة أم في الإجراءات
أم الخطأ في التقييم أم في القائمون بتقييم الأداء؟ (١، ص ٣٠٥).

نود أن نذكر هنا للتوضيح بعض الأمثلة التي قد تكون مثلاً لنقاط الضعف
أو نقاط القوة في إدارة التسويق بعد تدقيقها والتي يجب أن يشتق منها عنصر إعداد
استراتيجية جديدة أو تعديل الإستراتيجية الحالية :-

بعض نقاط القوة:

- وجود قوة بيع مدربو وخبرة .
- وجود سلع متجددة ومتطورة باستمرار .
- وجود خطط وأساليب تسويقية مكتوبة .
- وجود نظام حوافز فعال لرجال البيع .
- فعالية نظام التسعير والتوزيع بالشركة ... الخ.

أما بعض نقاط الضعف

- ضعف كفاءة رجال البيع .
- استخدام حملات إعلانية فاشلة .
- ارتفاع تكاليف التسويق .
- تدني الروح المعنوية لرجال البيع .
- المنافسة الشديدة وحرب الأسعار .
- وجود مدير تسويق فاشل .
- عدم وضوح الأهداف والسياسات والتسويقية .
- عدم تدريب رجال البيع .
- عدم وجود خطة مكتوبة وهيكل تنظيمي مكتوب لإدارة التسويق .. الخ.

ما سبق يشكل فقط بعض الأمثلة لنقاط الضعف والقوة التي قد تصل إليها والتي لا يجب أن تكون مجرد قوائم، بل يجب دراستها وفهمها بحيث تساعد في فهم دور وموقع إدارة التسويق في العملية الإستراتيجية وفي إجراء التصحيح اللازم والضروري في الإستراتيجيات التسويقية مستقبلاً.

الخطوة الثالثة : وضع التوصيات التصحيحية

بعد أن يتم إدراك نقاط الضعف والقوة في الإستراتيجيات التسويقية، يصبح وضع التوصيات أمراً سهلاً، ولكن المهم وبيت القصيد في المسألة كلها هو مسؤولية الإدارة العامة عموماً، ومسؤولية إدارة التسويق على الخصوص في وضع هذه موضع التنفيذ ومتابعة تنفيذها.

فإذا تم التعرف على نقاط القوة في المنظمة فيجب المحافظة عليها وزيادتها والاستمرار فيها وإذا تبين نقاط ضعف فيجب معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية على الفور، وتعديل الإستراتيجيات التسويقية المستقبلية وفقاً لما أسفر عنه التدقيق الإستراتيجي .

فمثلاً لو تبين أن هناك انخفاضاً في المبيعات ، فإن ذلك يعتبر ظاهرة وليس المشكلة . وعند جمع المعلومات عن هذه الظاهرة وتحليلها يتبين أبعاد المشكلة الحقيقية. هل هي المشكلة في عدم كفاية حوافز رجال البيع ؟ أو ارتفاع أسعار البيع ؟ أو دخول منافسين جدد ؟ أو في عدم وجود سياسات بيعية ثابتة وواضحة ؟ أم المشكلة في ارتفاع التكاليف التسويقية ... الخ. فإذا عرفت المشكلة وتم تحديدها تحديداً دقيقاً واضحاً نكون قد قطعنا نصف الطريق إلى الحل.

ومن بين توصيات الحلول الممكن لعلاج مثل هذه المشكلة:

— إن توصي الإدارة بتخفيض كمية إنتاج سلع محددة .

— أو تخفيض أسعار سلع معينة يتم اختيارها .

— أو زيادة الضغط على رجال البيع .

— أو تغيير نظام مكافآت رجال البيع .

— أو تخفيض التكاليف التسويقية .

- أو تخفيض عدد الموظفين .
- أو تعديل طرق مسك الحسابات .
- أو وقف الاستثمارات الجديدة.
- أو بيع بعض الممتلكات للشركة .
- وأخيراً قد يلزم ربما تصفية الشركة من أساسها إذا لم يكن من ذلك بد (١١) ، ص (٧٣٧).

هذه بعض التوصيات التي تتعلق بنقطة ضعف واحدة وهي انخفاض المبيعات ونفس الشيء يمكن عمله بالنسبة لباقي نقاط الضعف. هذا من جانب ، ومن جانب آخر ينبغي عدم إهمال نقاط القوة حتى لا تتحول إلى نقاط ضعف، لذلك ينبغي أن يكون هناك توصيات تتعلق بكيفية الحفاظ على نقاط القوة والاستمرار فيها والتحسين عليها والاستفادة منها بصفة مستمرة.

الخلاصة

أولاً : ينبغي لقيام تدقيق استراتيجي فعال لإستراتيجيات إدارة التسويق أن تتوافر المعايير، وأن يتسم بالشمولية والموضوعية والاستمرارية والاستفادة من النتائج والتوصيات التي أسفر عنها التدقيق الإستراتيجي .

ثانياً: الأصل في القيام بعملية التدقيق الإستراتيجي أن يتم داخلياً من قبل مدير التسويق والإدارة العليا في الشركة، ولكن نظراً لانشغال المدراء التنفيذيين وربما حتى لعدم توافر المقدرة لديهم للقيام بمثل هذه المراجعة فإنه يمكن لهم اللجوء إلى الاستعانة بالخبرة الخارجية المتخصصة للقيام بمثل هذه المهمة، على أن يتم التدقيق في حسن اختيار مثل هذه الكفاءات الخارجية المتخصصة .

ثالثاً :ينبغي ملاحظة العلاقة الوثيقة بين نظرية النظم والتدقيق الإستراتيجية لإدارة التسويق ، حيث لا يمكن أن يكون التدقيق الإستراتيجي فعالاً في حال غياب الأخذ بهذه النظرية في إدارة الأنشطة التسويقية (٤ ، ص ٢٦) .

المراجع

المراجع العربية

١. د. زهير الصباغ ود. عبد العزيز أبو نبعه، التدقيق الإستراتيجي لإستراتيجية إدارة القوى البشرية (منحى نظمي)، مجلة العلوم الإدارية ، الرياض / جامعة الملك سعود ، ١٩٩٩م.
٢. د. عاطف عبيد، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، المطابع الأميرية، ١٩٧٩.
٣. د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، المفاهيم الإدارية الحديثة بين النظرية والتطبيق، الرياض ، مكتبة الصفحات الذهبية، ١٩٩٠/٨٩م.
٤. د. محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٦.
٥. د. محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، بيروت ، دار النهضة العربية، ١٩٨٣.
٦. د. محمود النجدي صالح، استخدام مفهوم استراتيجية الأعمال في مجال وظيفة التسويق " الإدارة ، العدد الثالث، ١٩٨٩.
٧. د. محمود صادق بازرعه، المفهوم الحديث للتسويق، مجلة الإدارة ١٩٧٢.

المراجع الأجنبية

8. Abdel aziz M. abu Naba'a , Marketing in Saudi Arabia , PRAEGR Publisher, N.Y, 1984.
9. Kenneth, Davis, Marketing, N.Y. The Ronald Press Inc, 1988.
10. Kotler, Philip, Strategic Marketing for Non Profit Organization, Boston, printice- Hall, 1987.
11. Kotler, Philip, Marketing Mannagement, N,j printice- Hall, Inc 1988.
12. Schwatz, David, Marketing Today , Gorgia, Harcourt Brace Inc, 1992.

الباب الثالث

العوامل الإدارية

الفصل الأول

مفهوم الإدارة بالأهداف

المقدمة :

منذ أن ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري بيتر دركر (Peter Drucker) ، والعديد من كتاب الإدارة في الغرب أخذوا يدرسون هذا المفهوم ويحللونه، ويعملون على تطويره وتوسيع مفهومه، ويحاولون تطبيقه في جميع المجالات والمنظمات سواء العامة منها أو الخاصة ، وسواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه.

وانتقل هذا المفهوم إلى العرب ، وعالجه العديد من كتاب الإدارة في العالم العربي، فمنهم من تعرض لشرح هذا المفهوم (١) ، ومنهم من أشار إلى تطبيقه (٢)، ومنهم من بين كيفية تطبيقه في القطاع الخاص (٣)، ومنهم من تعرض لتطبيقاته في القطاع العام (٤).

فما هي حقيقة هذا المفهوم ؟

يهدف هذا الفصل إذن إلى :

- التعرف على حقيقة مفهوم الإدارة بالأهداف.
- شرح فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف وعوائق تطبيقه.
- تحديد الشروط اللازمة للتغلب على العوائق وتطبيق المفهوم بنجاح.

مفهوم الإدارة بالأهداف:

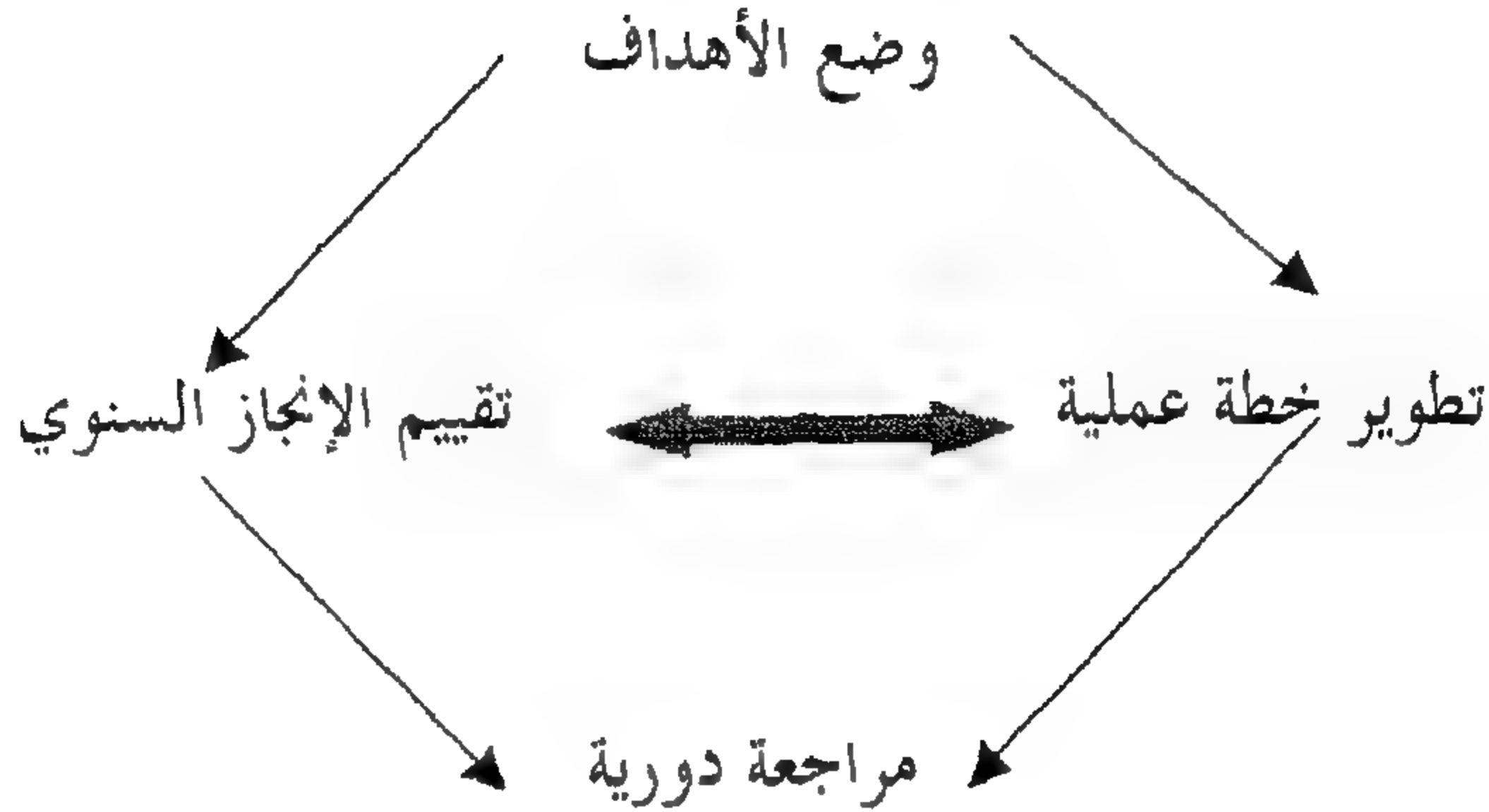
يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه ((أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها (٥)).

الإدارة بالأهداف إذن ليست كلمة مرادفة للميزانيات التقديرية، أو محاسبة التكاليف، أو التكاليف النمطية أو أي أداة أخرى تستخدمها الإدارة المالية. هذه مجرد أساليب أو تقارير رقابية في قياس الأنشطة ولكنها لا تقرر ماذا يجب على هذه الأنشطة أن تنجزه.

هذه الأساليب الرقابية أيضاً تقيس الأشياء المحسوسة والمسائل الملموسة التي يمكن وضعها في أرقام. إن المؤسسة التي تعتقد أنها تستخدم الإدارة بالنتائج مجرد أنها تستخدم الميزانيات التقديرية في الواقع تضلل نفسها (٦). الإدارة بالأهداف هي أكبر من ذلك. إنها طريق أو أسلوب لتوجيه سائر جهود المدراء بالمنظمة وفي جميع المستويات لتحقيق الأهداف العامة بأحسن كفاية وأقل التكاليف (٧). ويمكن أن ينظر إلى الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفايات، والرقابة. وبمعنى آخر الإدارة بالأهداف هي طريقة في الإدارة (٨). إنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج. إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على نتائج أكثر من كيفية تحقيقها طالما أن الوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية (٩).

عناصر الإدارة بالأهداف أو مكوناتها :

نموذج الإدارة بالأهداف



من النموذج يظهر أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات أساسية:

١. وضع الأهداف :

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل : الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل . وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسة ، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب ، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

٢. تطوير خطة عملية :

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها (١٠).

٣. القيام بالمراجعة الدورية :

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

٤. تقييم الإنجاز السنوي :

الخطوة الأخيرة لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر يركزا جهودهما على معرفة الأسباب . هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف الرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعلم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازه، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجماً عن سوء الإشراف ، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب. ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة (١).

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف

وعوائق نجاحه

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة مزايا عديدة أهمها:

١. يؤدي استخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر سروراً، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم. ويسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل التعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدراءها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وممكن. هذا المفهوم إذاً يحقق التكامل تقريباً، بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظراً لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها (١٢). وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

٢. مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها ولأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى الأهداف. وعلى أية حال فإنه من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب ((فإنها تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة (١٣)).

٣. يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة.

٤. تزود الإدارة بالأهداف أنماطاً لتحسين الرقابة ، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.

٥. كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة، وكذلك تتحسن حوافز المرؤوسين نظراً لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغبتهم أو قدراتهم المنظورة .

٦. تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدتها. لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة . لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بيسر وسهولة .

٧. تحسين أداء الإدارة : إن من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالها . الإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. إن التزام المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل (١).

٨. كذلك تساهم الإدارة في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه. إن الأهداف المحددة جيداً تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة (المتخصصة)، وتجعل التعاون طوعية ورغبة .

٩. تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيداً من الحرية ، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم، وتتحسن الاتصالات ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون رغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا المفهوم، إلا أنه لم يكن يخلو من عوائق تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع. وقد أشار علي عبد الوهاب إلى جملة عقبات مثل ، وضع أهداف غير واقعية أي أعلى أو أقل من اللازم، تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة وأثرها على البرامج، عدم قدرة المديرين على الابتكار، قصور في المعلومات المرتدة، قلة الحوافز المقدمة للعاملين، عدم قياس النتائج أحياناً، عدم إشراك الإدارة الدنيا في وضع الأهداف، صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة وعدم الإدارة العليا لبرامج بالأهداف (١٥) .

الشروط اللازم لتطبيق مفهوم الإدارة

بالأهداف بنجاح

وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح ، يلزم توافر عدد من الشروط:

١. يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة. أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة ويجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ وإلى أبعد حد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلاً حجم المبيعات، بالريال أو الوحدة ، العائدة على الاستثمار ، أو عدد وحدات الإنتاج وهكذا ... ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك أنه يمكن تحقيقها. الأهداف التي تكون سهلة جداً في تحقيقها تضر بالمدير والشركة وكذلك الأهداف الصعبة جداً مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في أسلوب النتائج (١٦) . وثالثاً بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيئ (١٧) .

٢ . يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها.

٣ . دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطاً جوهرياً لنجاحها. إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً . ويجب أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة .

٤ . كما يجب أن تتوافق المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز، وإن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية (١٩).

٥ . عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

٦ . التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازم لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها (١٩).

٧ . التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة ، لذا ، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف. وتشير التجربة إلى معظم المدراء يحتاجون إلى محاولتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها (٢٠).

٨ . مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة (٢١).

٩ . إن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منها وتوصيلها للآخرين وقبولها (٢٢). إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرقوسيه ، تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان يعتقد المدير بأن الناس

بحاجة إلى من يقودهم، ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن الاحتمال كبير بأن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح (٢٣) .

١٠ . كذلك يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم ، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف ، فإن عليه أن يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق. أن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يكون راغباً في الثقة بالآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية .

المراجع العربية

١. إبراهيم عبد الله المتيف، الإدارة المفاهيم، الأسس، المهام. الرياض : دار العلوم، ١٩٨٠.
٢. أحمد رشيد ، الإدارة بالأهداف. الرياض : معهد الإدارة العامة. ١٩٩٩.
٣. سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج . - القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.
٤. علي عبد الوهاب . ((الإدارة بالأهداف : نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد)) الحلقة العلمية حول الوسائل والطرق المتبعة في اتخاذ القرارات . الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٠.
٥. مصطفى أمين . ((فكرة)) جريد الشرق الأوسط، ١٩٨٣/٢/٣.
٦. محمود محمد سفر. ((للمستقبل صورة)) جريدة الشرق الأوسط ١١/٢٧/ ١٩٨٢.

المراجع الأجنبية

1. Chakraborty, S.K., Management BY Objectives: An Integrated Approach. Calcutta: The Macmillan Company of India Limited, 1976.
2. Dunn, Piezze, Management By Objectives. Virginia :National Association of Elementary School Principals, 1978.
3. Heaton, C.P., Management By OBJECTIVES IN higher Education. Florida, NLHE Publication, 1975.
4. McConkey, Dale D. How to Manage by result , New York: American Management Association, 1967.
5. Tosi, Henry I. and Stephen J. Carroll, Man agencies :Contingencies: Structure, and Process. Illinois: St. Clair press, 1976.
6. Giegold, William C., "MBO After All These Years, The Conference Board Record (July, 1975).
7. Knezevich, S.J., ((MBO: its Meaning and Application to. Educational Administration,)) Education (Sept. – Oct., 1972).
8. Reif, William W., ((What MBO Really Is,)) Business Horizon (June, 1987)
9. Y.K., ((Application of STUDY OF faculty Reaction,)) Educational Administration Quarterly (Spring, 1974).
10. Carrol, Stephen J., ((The Review Process to the Success MBO Approach,)) Journal of Business (July, 1971).
11. Temple, Charles M., ((MBO at the University of Tennessee,)) Intellect, (November, 1973).
12. Varney, Glenn M., ((MBO Marking It Work,)) Supervisory Management, (January, 1972).

الفصل الثاني

نظرية المواقف أو الاحتمالات

وتطبيقاتها الإدارية

لعبت المنظمات دوراً هاماً في تاريخ البشرية ولكن محاولات تحليلها وفهمها تقدمت ببطيء شديد . وعلى أية حال ، فإن العقد الأخير شهد اتجاهات جديدة في دراسة التنظيمات ، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أنه لا يوجد طريقة أمثل لتنظيم المؤسسات أو الشركات ، فالمنظمات ليست كيانات مستقلة ، ولكنها أنظمة مترابطة ومتداخلة نتيجة لتفاعل معقد يتم بينها وبين البيئة المحيطة بها . ويعني ذلك أن التنظيم المناسب يعتمد على الظروف الداخلية والخارجية . ويقود مثل هذا الأسلوب أساساً إلى ((نموذج المواقف)) في تصميم التنظيم المناسب . أي أن التنظيم الأمثل يعتمد على الموقف الإداري . وبمعنى آخر ، فإن التنظيم الذي يلائم ظروف سوق وتكنولوجيا معينة ، قد لا يكون مناسباً لسوق آخر تختلف فيه الظروف والتكنولوجيا عن السوق السابق . وبالتالي يجب أن يكون التنظيم ((مفصلاً)) طبقاً لظروف وسوق الشركة أو المؤسسة المعنية بالأمر . ويفسر لنا ذلك لماذا قد تفشل كثير من التنظيمات التي يتم وصفها للمؤسسات أو الشركات العربية وخاصة تلك التي يقوم بها خبراء أجانب لا يعرفون طبيعة وظروف البيئة العربية ولبيان أهمية نظرية المواقف في مجال التنظيم نشير إلى ما ذكره د. زكي محمود هاشم :

((وتؤكد نظرية المواقف الطبيعة الفريدة وأثر المتغيرات الموقفية على الإدارة وعلى أداء المنظمة وتساعد هذه النظرية في شرح وتفسير الاختلاف في الهياكل التنظيمية تبعاً لتغير المواقف والظروف البيئة المحيطة وبصفة خاصة تلك المتعلقة بالتقنية والحجم والبيئة الإستراتيجية . وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة ليست

ثابتة، حيث هي على اتصال مستمر بمجموعات أخرى متغيرة تعتمد عليها في البيئة المحيطة وتحتم التغيير التنظيمي.

على أن مدى هذا التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى .. لكن حقيقة التغيير واحدة. وبصفة عامة لا يمكن تفادي عمليات التغيير التنظيمي خاصة وأنا نعيش عصر التطور الهائل في المعلومات والتقنية والاتصالات والاقتصاد وغيرها من المجالات . ومع أخذ حقائق التغيير السريع في البيئة المحيطة في الاعتبار، فإن المنظمة الساكنة لا تستطيع الاستمرار في الحياة. إن المنظمات الحديثة لكي تستمر حياتها يجب أن تبحث عن وسائل لتجديد حياتها ويجب أن تكون قادرة على التعرف على متى يكون من الضروري أن تتغير وأن تمتلك القدرة على أحداث هذا التغيير عندما يكون لازماً)) (١، ص ٦٣).

إن ((نظرية المواقف)) تمثل أسلوباً إدارياً ومفهوماً حديثاً وأداة تساعد المسؤولين الإداري في التوصل إلى شكل التنظيم الملائم الذي يناسب المنظمة التي تريدها.

على العموم فإن الأهداف الأساسية لهذا البحث هي :

— شرح نظرية المواقف أو الاحتمالات وبيان طبيعتها.

— والأهم بيان كيفية تطبيقها في :

— مجال القيادة .

— ومجال إدارة التعليم العالي .

— ومجال تفويض السلطة.

مفهوم نظرية المواقف

ظهر مفهوم إداري حديث يسمى بنظرية الاحتمالات (Contingency Theory) أو ما يسمى أحياناً بنظرية المواقف (Situational Theory) وأخذ ينتشر سريعاً في الفكر الإداري، ولا زالت تطبيقاته تتفاعل حتى اليوم فما هي الإدارة بالاحتمالات ؟ وما هي نظرية المواقف ؟

تعرف الإدارة بالاحتمالات ((بأهمية التأكيد على فعالية القائد طبقاً لنوع الصناعة التي يقودها، وأسلوبه الشخصي في القيادة)) وهذا يشمل مجرد جزءاً من مفهوم ((مفهوم النظم)) أو ذلك الجزء الذي يشير إلى أهمية دراسة القيادة وعلاقتها بتصميم التنظيم (٧، ص ١١٩).

وما هي المواقف ؟

تعرف المواقف بأنها الأحداث التي تواجه الناس وتجعلهم يواجهون اتخاذ قرارات لتعيد حياتهم إلى سيرتها الأولى قبل الحدث، فالقرار الذي يتخذه والعمل الذي يقومون به يقرر فيما إذا كانت النتائج الفعلية سوف تزيد أو تقلل من سعادتهم في الحياة (٣، ص ١٠). المواقف المختلفة تتطلب حلولاً مختلفة ، هذه المفارقات تشير إلى الحاجة إلى أسلوب قيادة يشمل تحليل تلك الاختلافات وترجمة معانيها إلى نظريات وممارسات إدارية . أن نظرية المواقف لتصميم التنظيم تبدأ في الفرضية بأنه ليس هناك تنظيماً واحداً أمثل يناسب كل المواقف. بل إن الذين يتبنون نظرية المواقف يشيرون إلى أنه لا يوجد أسلوب إدارة أمثل ، أو أسلوب تخطيط أمثل ، أو تنظيم أمثل أو طريقة أمثل للرقابة . وإنما يوجد مجموعة من المبادئ التي يمكن الاختيار من بينها طبقاً لمشكلة معينة أو موقف معين. تماماً كالطبيب، ففي مثل هذا العصر الذي يتوافر فيه كم هائل من الأدوية ، فإنه لا يوجد دواء شاف

وعام، وإنما يجب أولاً البحث عما يشكو منه المريض ثم تصف له الدواء المناسب .
وكذلك يجب أن يختار المدير الأدوات والمفاهيم المناسبة لموقف معين (٤، ص ٢١).

إن نظرية المواقف تشكل موقفاً وسطاً بين عدة أساليب . فهذا الأسلوب يدرك الجوانب المشتركة والنواحي المتباينة للمواقف وكذلك يدرك اختلاف طبيعة الأفراد وإن الطريقة التي تحاول بها هذه النظرية في إيجاد تجانس بين الشخص المناسب والموقف المناسب تؤدي إلى زيادة الفاعلية الإدارية وانسجام العمل . وكذلك فإن هذه النظرية تطبيقات إدارية عديدة مفيدة أخرى في المجالات الإدارية المختلفة . وأكثر هذه التطبيقات وضوحاً هي في مجال إعداد التنظيم، وفي اختيار وتدريب المشرفين والمدراء لتأهيلهم لموقف معين . وكذلك في مجال القيادة الإدارية . وفيما يلي بيان كيفية تطبيقاتها في المجال الإداري .

تطبيق نظرية المواقف

في مجال القيادة

تعني القيادة ((مقدرة التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة برغبتهم)) وبعبارة أخرى ، ((المقدرة على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين)) وحتى يتم ذلك فإن على القائد فهم هؤلاء الأفراد ، ورغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وإدارتهم عن طريق مثل هذه المعرفة (١٠، ص ١٣).

وجوهر نظرية الاحتمالات في القيادة هو مقدرة المدير على الاستجابة لموقف معين . إن التحدي الذي يواجهه المدير هو تقدير الموارد اللازمة للتشغيل، ودرجة تعقيد العمل، ووجهة نظر العمال، والجوانب الاجتماعية للتنظيم ، وقوة بناء التنظيم ، وتوقعات الإدارة العليا ... الخ . وبناءً على قدرته في تقويم تلك العوامل، يقوم باختيار خطوات العمل، وتبني الخطط والرقابة اللازمة ، واتخاذ القرارات الأخرى الفعالة آخذاً في الاعتبار معوقات الموقف (٤، ص ١٥).

وتعتمد كفاءة الجماعة على أسلوب القيادة، والعوامل الإيجابية لتفاعل المجموعة ولقد قسمت هذه العوامل على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية ، كل منها يؤثر على مستوى سيطرة القائد على مجموعته. هذه هي : —

١. هيكل العمل:

هيكل العمل يعتمد على درجة البدائل المتاحة للمرؤوسين للقياس بعملهم ، وكذلك عدد المواقف المقبولة لديهم .
وهناك نوعان من هيكل العمل :
الأول : هيكل العمل المتقدم والذي يعني وجود وظائف موصوفة وصفاً جيداً، حيث تم توضيح كل جانب فيها.
والثاني : هيكل العمل المتدني وذلك عندما لا تكون متطلبات العمل واضحة أو محددة . (١٤ ، ص ٢٢٧).

٢. سلطة المركز

وتعني مقدرة المدير على توقيع العقوبة أو الثواب بناءً على الإنجاز ، إن السلطة التي تصاحب مركز القائد تقرر مدى فعاليته. وتأتي سلطة المركز من تحديد الصلاحيات للتنظيم وتفويض السلطة. ومن المفترض أن جميع المدراء والمشرفين والملاحظين يتمتعون بسلطات قوية، بينما قائد التنظيم الغير رسمي يعتبر مثلاً على درجة أقل من السلطة.

٣. علاقة القائد — بالأعضاء

وتعتبر درجة الثقة والاحترام والتقدير الذي يبديه المرؤوسين نحو رئيسهم مؤشراً على مستوى العلاقة بين القائد و الأعضاء.

وطبقاً لنظرية المواقف في القيادة ، فكلما استمر مستوى نضج المرؤوسين في إنجاز أعمال معينة يرتفع ، فإن على القائد أن يبدأ في تخفيض (سلوك

الواجب) ويزيد من سلوك (العلاقة الشخصية) حتى يصل المرؤوسين إلى درجة متوسطة من النضج. وعندما يرتفع مستوى نضج المرؤوسين فوق المتوسط فإنه يصبح من المناسب أن يخفض القائد ليس فقط من سلوك الواجب ولكن أيضاً من سلوك العلاقات الشخصية وبمعنى آخر درجة الإشراف (٦، ص ١٦٣).

خلاصة القول ، إن فاعلية نظرية المواقف في القيادة تعتمد على العوامل الإيجابية والعوامل السلبية للموقف، والتي تعتمد بدورها على هيكل العمل، وسلطة المركز ودرجة العلاقة بين القائد و مرؤوسيه ، والموائمة بين الأفراد والمواقف .

تطبيق لنظرية المواقف

في الإشراف

تعددت النظريات والمنظرون في الإدارة ، فمنها من يركز على الجانب المادي (تيلر، لولير) ومنها من يركز على الجانب الإنساني (مايو وزملاءه) ومنها ما يجمع بين الاثنين (مدرسة السلوك التنظيمي) . وكذلك تعدد المنظرون في كيف يحفز المدير مرؤوسيه على العمل، ويحصل منهم على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة . وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات : (٣، ص ٤-٥).

نظرية اكس X

تقوم نظرية اكس X على أربعة دعائم أساسية :

- ١ . أن أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبونه.
- ٢ . يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الأفراد حتى يمكننا التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
- ٣ . إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين بدلاً من اعتماده الشخصي على نفسه.
- ٤ . إن الدافع المادي هو الدافع الوحيد للعمل (١، ص ١١٨).

وجو هذه النظرية أن الإشراف المباشر واليومي على الموظف هو أفضل الأساليب حتى يعطي الفرد أقصى إنتاجية.

وبالطبع هذه النظرية تقليدية قديمة للعمل، فتخيل أن مدير مدرسة أو موجه يقف يومياً على رأس مدرس الفصل، هل تظن في النهاية أن المدرس سيعطي أفضل إنتاجية على الدوام؟

إن الإدارة التي تستخدم هذا الأسلوب منهجاً في العمل ، سوف تلاحظ أنه إذا غاب المدير توقف العمل، وذلك لأن دافعية العمل خارجية وليست تنبع من داخل الفرد. هذا ما يؤخذ على هذه النظرية، ولكن ذلك لا يعني أنها تخلو من المزايا أو ليس لها أنصار أو مؤيدون .

نظرية واي Y

تبنى نظرية Y على أربعة أركان أيضاً هي :

١. مبدئياً تفترض نظرية Y أنه لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم تجاه العمل تتكون نتيجة خبراتهم السابقة وتبنى على أساسها.
 ٢. تعتقد هذه النظرية أن هناك آثاراً سيئة كثيرة يمكن أن تنجم عن استخدام أساليب القهر في العمل تفوق ما يمكن أن تحققه من فوائد.
 ٣. في ظل الظروف الطبيعية تجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون إليها.
 ٤. إن للإنسان مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها (١، ص ١٢١).
- وجوهر هذه النظرية أن الإشراف غير المباشر يعطي أفضل النتائج.

نظرية زد Z

- ظلت نظرية Y سائدة حتى بداية الثمانينات حيث ظهرت نظرية يابانية حديثة أطلق عليها نظرية Z وهي مبنية أيضاً على أربعة دعائم أساسية:
١. ثقة متبادلة بين المدير ومرؤوسيه وهدف واضح يسعون إليه.
 ٢. ولاء وانتماء قوي للمنظمة التي يعملون بها.

٣. خطة تنمية وتدريب طويلة ومستمرة للعاملين .

٤. اتخاذ قرارات جماعية وفعالة عن طريق المشاركة (٥، ص ٨٣) .

وجوهر هذه النظرية أن تكوين فريق عمل متكامل ومتجانس حتى بدون إشراف يعطي الفرد فيه أفضل إنتاجية ، وذلك لأن الرقابة في مثل هذه الحالة تكون داخلية لا خارجية .

والآن أي هذه النظريات أفضل وأكثر فعالية في زيادة الإنتاجية ؟
قد يتبادر إلى الذهن فوراً وللوهلة الأولى أن نظرية Z أفضلها على الإطلاق،
ومما زاد هذه النظرية بريقاً ولمعاً وساعد على انتشارها في الفكر الإداري ،
النجاح الاقتصادي الهائل والمستوى المعيشي الرفيع الذي قد وصل إليه أفراد
المجتمع الياباني، مما جعل الكثير من علماء الإدارة يعكفون على دراسة أسباب
النجاح ومحاولة استكشاف نظريات أو وسائل جديدة في الإدارة الفعالة ، كذلك
نجد البعض يميل إلى Y ، ولا نستغرب أن نجد ربما الكثير يميل إلى نظرية X وخاصة
في الدول النامية.

ولكن بطريقة موضوعية وبعيداً عن العوامل الشخصية ، أي هذه النظريات
أكثر فعالية في الحصول على أقصى إنتاجية من موظفيك؟

في البداية ، نعلن أنه لا يوجد نظرية أفضل من أخرى لأن ما يصلح لبيئة
معينة قد لا يصلح لبيئة أخرى ، وما يصلح لفرد قد لا يصلح لفرد آخر (٢، ص ١
— ١٠) . فلو طبقنا مثلاً نظرية Z في الدول النامية فربما تفشل لأن لليابانيين
حضارة ومفاهيم عن العمل تختلف عنها في بقية بلدان العالم . وإذا طبقنا نظرية X
في البيئة الأمريكية فسوف تفشل أيضاً، لأن غالبية المجتمع الأمريكي وصل إلى
مستوى تعليمي وثقافي وحضاري رفيع لا تجدي معه الطرق التقليدية في الإدارة ،

وإذا طبقنا Y في الهند لا تنجح لأن المستوى الثقافي والتعليمي هناك دونه في الدول الغربية (٤، ص ٢٠٦ - ٢١٦) .

وبناءً عليه ، إذا طبقت X في البيئة Y تفشل ، أو طبقت Y في البيئة خصائصها X تفشل . وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد، فنجد أن ما قد يحفز شخصاً قد لا يحفز آخر حيث يختلف الأفراد طبقاً لمستوياتهم الثقافية والعملية وظروف حياتهم بصفة عامة . ففي الواقع ، تجد شخصاً لا يحفزه على العمل إلا الترقيات أو العلاوات أو الأمور المادية عموماً، بينما تجد شخصاً آخر يهتم في الدرجة الأولى الحصول على شهادة تقدير أو خطاب شكر أو جائزة رمزية أو حتى كلمة شكر أو ثناء، بمعنى آخر يهتمه الجوانب أو الحوافز المعنوية. وعلى هذا ، فإن لكل شخصية مفتاح ... فكما أن هناك فرد لا يعمل إلا إذا أظهرت له ((العين الحمراء)) ، تجد فرداً آخر ذو شخصية حساسة وتكفيه الإشارة فإذا تجاوز ذلك، تعطل يومه الإنتاجي كله. وبناءً عليه، فإن المدير الذي يستخدم نفس الأسلوب مع كافة مرؤوسيه غالباً ما يفشل .

ولكي تكون فعالاً، ادرس شخصية مرؤوسيك، ومستويات ثقافتهم وخبراتهم وأفكارهم، وتعرف على مفتاح شخصية كل واحد منهم، وتعامل مع كل مرؤوس طبقاً لما يناسبه، ولسوف تجد أن أشخاصاً يفيد معه استخدام X بينما الآخر من الأفضل أن تستخدم معه الأسلوب Y وثالث تكون Z معه أكثر فاعلية . أي أن طبيعة شخصية المرؤوس هي التي تحدد الأسلوب الأمثل في التعامل معه للحصول منه على أقصى إنتاجية تماماً كالطبيب . فطبيعة المرض وطبيعة المريض هما اللتان تحددان نوع العلاج المفيد الذي يجب أن يعطى للمريض . فقد تجد شخصيتين لديهما نفس العلة، ولكن نفس الطبيب يعطيها علاجين مختلفين وذلك لأن الأول ليس لديه حساسية من البنسلين مثلاً بينما الآخر لديه حساسية منه، فيضطر الطبيب إلى إعطائه دواءً مختلفاً عن الآخر.

ومعرفة الداء وإعطاء الدواء ليس كافياً أحياناً للشفاء، فالطريقة التي يعامل بها الطبيب مريضه تؤثر على رغبة المريض في التعاون وبالتالي زيادة فعالية العلاج .

وخلاصة القول ، أن طبيعة شخصية الرؤوس هي التي تحدد الأسلوب الأمثل في التعامل معه للحصول منه على أقصى إنتاجية. فأدرس شخصية رؤوسيك وتعامل معهم طبقاً لما يناسب كلاً منهم .

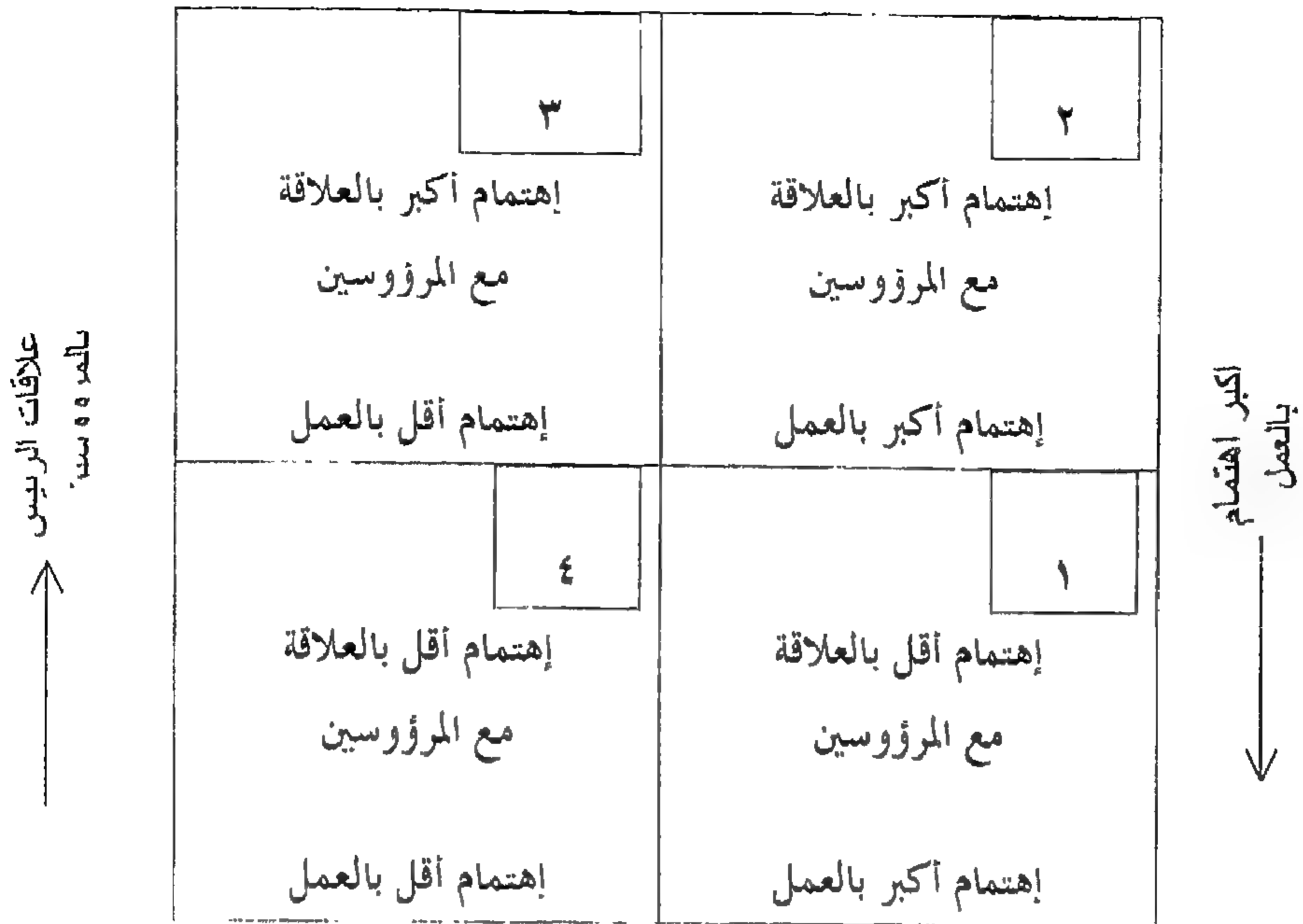
فإذا رغبت أن تكون مديراً ناجحاً فكن طبيياً !!

تطبيق نظرية المواقف

في إدارة التعليم العالي

على الرغم من أن علم إدارة التعليم العالي في مراحله الأولى كان يقترح نموذجاً أو أسلوباً أمثل للقيادة ، إلا أن نتائج الدراسات الحديثة تشير بوضوح إلى أنه لا يوجد أسلوب أمثل للقيادة أو للإدارة ومناسب لجميع الأغراض والأهداف.

إن القيادين الناجحين هم أولئك الذين يكتفوا سلوكهم القيادي ليناسب ويلبي حاجة البيئة المحيطة بهم. ولقد أشار جون بارتكلي إلى ثلاثة مواقف تتطلب ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة . فإذا كان يسعى مدير التعليم تلبية حاجات منظمته ، فإن سلوكه لتحقيق ذلك عادة ما يكون استبدادياً. أما إذا كان يسعى لإرضاء رجال التعليم والطلاب فإنه يسلك سلوكاً ديمقراطياً، متسامحاً، أما إذا اختار أن يحقق المصلحة العامة للمنظمة ككل ، فإن أسلوبه لتحقيق ذلك يكون استبدادياً مرناً لبعض المواقف، وديمقراطياً لمواقف أخرى. أي أن عليه أن يشخص الموقف وظروفه ثم يختار الأسلوب المناسب للقيادة حتى يكون ناجحاً وفعالاً. وهذا الأخير هو الأسلوب الأمثل الذي يرى جون وجوب استخدامه في إدارة التعليم العالي (١١، ص ٣٢) كذلك تحدد المواقف المختلفة لدرجة نضج الأفراد الذين تتعامل معهم، أسلوب القيادة الأمثل، وذلك على النحو الذي يظهره الشكل التالي :



فإذا افترضنا أن مدير التعليم كان يتعامل مع أشخاص غير ناضجين فإن نظرية ((دورة الحياة)) تقترح بأن على القيادي أن يسلك المربع رقم (١) ثم يتقدم إلى مربع ٢ ، ٣ ، ٤ وذلك كلما تقدم الأفراد إلى مرحلة النضج ، وعلى العموم فإن أسلوب المربع رقم (١) يناسب المواقف التي يكون فيها الأفراد غير ناضجين تماماً. أما أسلوب المربع ٢ ، ٣ فيناسب في التعامل مع الأفراد متوسطي النضج ، وأخيراً فإن أسلوب المربع (٤) يناسب في التعامل مع الأشخاص الذين اكتمل نضجهم (١١ ، ص ٣٠) .

ومن ناحية أخرى ، فإنه يجب أخذ الحيلة والحذر عند تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل نظرية المواقف ، أو الإدارة بالأهداف الخ. في القرارات الإدارية الأكاديمية. حيث يعتقد أحد كتاب الإدارة بأن الجامعات لا يمكن إدارتها مطلقاً كما

تدار الشركات، وذلك لأنها تختلف من ناحية الملكية، أو طرق إدارتها، أو طرق قياس إنجازاتها .

وعلى الرغم من هذه الانتقادات ، إلا أن الإدارة الحديثة ، ومن بينها نظرية المواقف سوف تساهم في رفع كفاءة مدراء التعليم العالي الراغبين في البحث عن طريق جديدة للتعامل مع المشاكل المعقدة التي تواجهها مؤسساتهم .

تطبيق نظرية المواقف

في مجال التنظيم

وقبل أن نوضح كيف سيتم تطبيق نظرية المواقف في مجال التنظيم الإداري ينبغي لنا بيان المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على التنظيم .

متغيرات المواقف التي تؤثر على التنظيم: —

غالباً ما تكون المتغيرات الأساسية التي تؤثر على التنظيم داخلية مثل: —

١. الأهداف : ولتحقيق أهداف معينة فإن المنظمات تجد نفسها بأن عليها القيام بأعمال ووظائف معينة في بيئة معينة.

فمثلاً إذا كانت أهداف منظمة ما اقتصادية فإنها تنظم نفسها لتحقيق أقصى ربح ، وإذا كانت أهدافها عامة كالقطاع العام مثلاً فإنه يهتم بتحقيق كفاءة الخدمة ورفع قيمتها الاجتماعية .

٢. متغيرات الواجب والتكنولوجيا: فإذا كان العمل روتينياً وغطياً فإن ذلك يشجع على بناء تنظيم بيروقراطي، بينما إذا كان العمل يتطلب القيام بتحسينات مستمرة وتتغير فيه التكنولوجيا بسرعة فإن ذلك يتطلب تنظيماً مرناً وحيوياً يتجدد باستمرار .

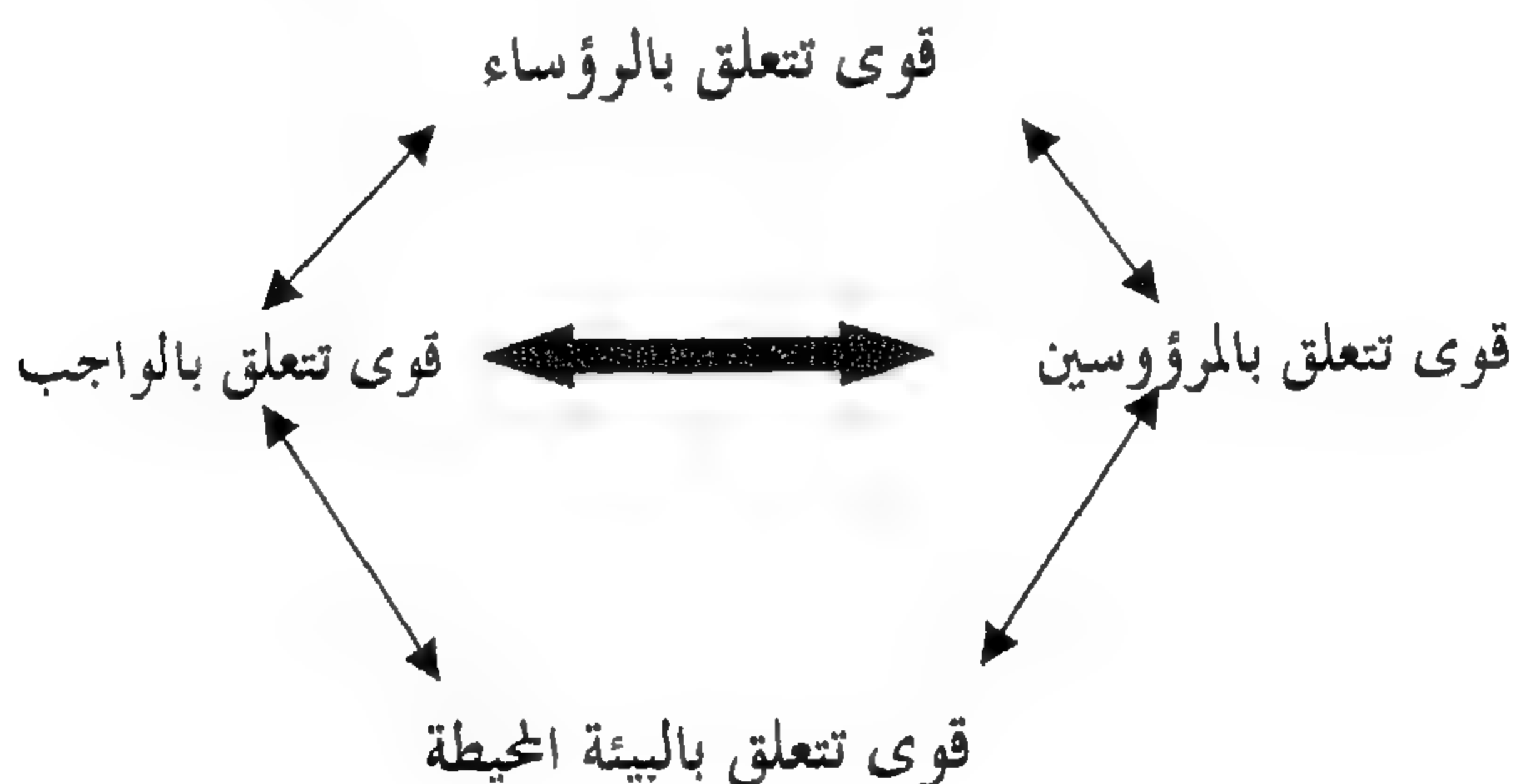
٣. الأفراد : عندما يكون الأفراد على درجة عالية من المهارة فإن ذلك يتطلب خفض درجة الرقابة في التنظيم، بينما إذا كانت الوظائف تتطلب مهارات محدودة ، فإن الأفراد يؤدون عملاً أفضل في جو بيروقراطي .

٤. الحجم: فكلما ارتفع حجم المنظمة بتواجد عدد أكبر من المجموعات وبالتالي يزداد التركيز على القواعد الرسمية الغير شخصية (٥، ص ٣٩٠).

كذلك هنالك عوامل خارجية تؤثر على هيكل التنظيم ، والتي يجب على الأفراد التنظيم التعرف عليها وأخذها في الحسبان إذا ما رغبوا في تحقيق أهدافهم (٩، ص ٤). وتتغلب المنظمات على ظروفها الخارجية عن طريق إنشاء وحدات تنظيمية أو وظائف معينة لمواجهة الطوارئ التي تنشأ من مصدرين : المصدر الأول للمفاجآت يتعلق بتكرار التغير وخطوط الإنتاج . وكذلك فإن المنتجات المنافسة والمنتهجين المنافسين ، ومستويات الأسعار كلها تقود أيضاً إلى المفاجآت. ولمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية فإنه يتم تقسيم التنظيم إلى قطاعات مختلفة ، ولكل قطاع مهمة مواجهة المفاجآت أو الظروف المتغيرة في المجال الخاص به ، ويجب أن ترتبط هذه الوحدات معاً لإنجاز أهداف التنظيم بنجاح (٨، ص ٦٠) .

نموذج الاحتمالات في تصميم التنظيم الإداري

الهيكل التنظيمي هو نتاج مجموعة من القوى : قوى تتعلق بالمدير، وقوى تتعلق بالتكنولوجيا والبيئة ، وقوى تتعلق بالمرؤوسين وقوى تتعلق بالواجبات. وينشأ التنظيم نتيجة للتفاعل بين هذه القوى الأربعة. كما تظهر في الشكل الآتي :—



وهذه القوى التي تتفاعل معاً تشكل التنظيم الذي تختاره الشركات. إن كل منظمة تقع في وسط ضغوط متفاوتة ومعقدة . وتكون المنظمة الناجحة هي

تلك التي تأخذ بعين الاعتبار تلك المذكورة أعلاه، والتي تتجاوب مع متطلبات الموقف (١٢، ص ٤٤) .

ولقد استنتجت العديد من الدراسات بأنه لا يوجد تنظيم واحد مناسب في كل الأحوال. وعلى العموم ، فعندما تكون التكنولوجيا ، وظروف السوق مستقرة ، فإن تنظيمًا آلياً (ثابتاً) يكون مناسباً. ولكن عندما تكون ظروف البيئة مستقرة وكذلك التكنولوجيا الداخلية تتغير باستمرار، فإنه يصبح لازماً أن يكون التنظيم حيويًا ومتحركاً. (٥، ص ٤٠٣).

وتشمل مشكلة التنظيم حسبما تراه نظرية المواقف تحليل العوامل التي تؤثر على أداء تنظيم معين. إن المدير لا يطبق مبادئ التنظيم في فراغ، بدلاً من ذلك، فإنه يفترض القيام بأداء واجبات وأنشطة معينة بواسطة أفراد بالذات تتوافر لديهم مهارات معينة، ويكون هدفه هو تنسيق هذه العوامل لتحقيق أهداف التنظيم. وبالتالي فإن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار خصائص أو أبعاد هذه العوامل التي يتعامل معها. إن على التنظيم الذي يختاره أن يناسب بين الواجبات التي ينبغي إنجازها، ودرجة تعقيدها الفنية، والأشخاص الذين سيقومون على تنفيذها، وذلك إذا كان يسعى إلى تحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة. وكذلك فإن على المدير أن يكون مدركاً لعوامل البيئة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على ما يسعى لإنجازه. فإذا كان ينتج سلعة لتباع إلى الحكومة، فسوف يهتم كيف سيتفاعل تنظيمه مع الإدارات الحكومية ، أما إذا كان يسعى لاجتذاب العمالة أو موارد أخرى لمنظمته ، فإن عليه أن يصمم التنظيم الذي يجذب الأفراد ، والمستثمرين والجماعات المحيطة (٤، ص ٩٤) .

تطبيق نظرية المواقف

في مجال تفويض السلطة

وكطريقة لبيان كيف يمكن الاستفادة من نظرية الاحتمالات أو المواقف في بناء التنظيم ، فسوف نستخدم اللامركزية كمثال.

تعني عبارة ((اللامركزية)) دفع عملية اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوى إداري ممكن. و باختصار ، عندما تكون السلطة مركزة فهذه حالة من المركزية، وعندما تكون السلطة منتشرة فتوجد حالة من اللامركزية. وكلاهما إذا (المركزية واللامركزية) ترتبطان بدرجة تفويض السلطة (١٢ ، ص ٤) .

السؤال هو كم من السلطة يمكن تفويضه إلى المرؤوسين ؟

إن عملية اشتراك الموظفين في القرارات التي سيقومون بتنفيذها يعتبر توجهها جديداً وهاماً للإدارة. من الواضح أنه من غير الممكن إشراك جميع الأشخاص في قرار حتى وإن كان الاتصال الفعال حول القرارات يعتبر نوعاً من الإشراك في اتخاذها. ودرجة المشاركة في عملية اتخاذ القرار تعتمد على قوى تتعلق بالموقف، وقوى تتعلق بالمدير، وقوى تتعلق بالمرؤوسين. هذه القوى تزودنا بالمشورات حول مدى إشراك المدير للآخرين في اتخاذ قراراته والتي تتفق مع كفاءاتهم ، وخبراتهم ودرجة استجابتهم لردود المدير تجاه موقف معين. فبعض هذه القرارات يمكن تفويضها إلى وحدات متخصصة بينما قرارات أخرى تتعلق بالسياسات في الجوانب المالية والإدارية ، والمسائل القانونية تبقى مركزية (١٥ ، ص ١١٥) .

يشير مبدأ درجة المركزية إلى أنه يوجد حالة توازن أمثل بين المركزية واللامركزية ، وإن هذا التوازن لا يمكن تحقيقه بدون النظر إلى قدرات المدراء الذين تم تعيينهم لتنسيق العمل بين الإدارات. إن الأساس للوصول إلى هذا التوازن هو

تحديد تلك العوامل المؤثرة ، وتقدير درجة أهميتها في موقف معين، وتقييم ما لها وما عليها، واتخاذ القرار المناسب . (١٢، ص ١٠). كما أنه لا توجد درجة مطلقة من المركزية أو اللامركزية ولكن هناك بعض الإدارات أكثر مركزية أو أقل من غيرها، فالأمر نسبي. وعلى العموم ، نجد أن الشؤون المالية عادةً مركزية بينما شؤون التسويق عادة غير مركزية .

هناك سؤالان يمكن أن يساعدان في تحديد درجة المركزية هما : على أي مستوى إداري يتم اتخاذ القرارات الإدارية ؟ وما هي درجة أهمية هذه القرارات ؟ فإذا قررت الإدارة بأن سياسات أو عمليات هامة يجب أن يقوم بها المرؤوسين فإننا نعتبر التنظيم لا مركزياً. والعكس بالطبع صحيح.

ولكن أيهما أفضل المركزية أو اللامركزية ؟
من الواضح ، أنه لا يمكن الإجابة على السؤال أيهما أفضل المركزية أو اللامركزية بدون الأخذ بعين الاعتبار الموقف وذلك إن الموقف هو الذي يحدد أيهما تختار أو بمعنى آخر أيهما أفضل (٥، ص ٣٩٧) .
على العموم ، المواقف التالية تتطلب اللامركزية :

— عندما تتغير التكنولوجيا بسرعة .
— عندما يكون حجم المنظمة كبيراً .
— عندما يتوافر للمدير معلومات محددة .
— عندما تقوم المنشأة بتسويق العديد من السلع خلال قنوات توزيع متعددة لعملاء متنوعين .

— عندما تكون العلاقات التنظيمية ديمقراطية .
— عندما تكون قوة العمل مدربة وعلى درجة عالية من الكفاءة .
— عندما تكون المكاتب والفروع متباعدة .
— عندما يكون القرار غير مهماً والوقت متوفراً .

- عندما يكون قبول المرؤوسين للقرار ضرورياً.
- عندما يكون للمنشأة أهدافاً واضحة وخططاً مرسومة لتحقيقها
- عندما يكون سير العمل لا يتطلب التنسيق والتكامل بين وحدات كثيرة العدد .
- عندما تكون الظروف غير مستقرة (١٢، ص ١٠) .

وعكس هذه المواقف يتطلب أن يكون التنظيم مركزياً بالطبع .

إن مشكلة من يقوم بالتنظيم هو أن يقوم أولاً بتشخيص الموقف بدرجة كافية حتى يعرف إلى أي مدى يمكنه أن يذهب في اللامركزية . ثم تقييم العوامل السابقة والمؤثرة في الموقف . وأخيراً، ملائمة ذلك بمتطلبات التنظيم المرغوبة بناءً على مزايا كل من المركزية واللامركزية .

بعض المزايا التي ترتبط باللامركزية هي : تقليل عبء العمل على عاتق الرؤساء، تحسين دوافع العمل في المستويات الدنيا، إعطاء الفرص للأفراد للتعلم، واتخاذ القرارات بسرعة ، والأخذ بعين الاعتبار الظروف المحلية وتحسين قياس الإنجاز . ولكن من الناحية الأخرى ، فمن عيوب اللامركزية عدم تجانس القرارات، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة التناقض والتعارض بين وحدات التنظيم (٣٩٧، ٥) .

الخلاصة :

وخلاصة القول فإن لنظرية المواقف تطبيقات إدارية عديدة يمكن أن يستفيد منها المدير في قيادته لمؤوسيه بشكل أفضل، وتصميم التنظيم الملائم لتحقيق الأهداف، وتحديد درجة التفويض المناسب للسلطة.

وفيما يلي بيان بالمواقف المختلفة المحتملة والتنظيم المناسب لكل موقف، وبالنظر إليها يستطيع المدير أن يحدد طبيعة المواقف التي يواجهها ويحدد نوع التنظيم المناسب الذي عليه أن يختاره لتحقيق أداء أفضل.

((المواقف المختلفة والتنظيم المناسب))

المواقف المحتملة	درجة الموقف	التنظيم المناسب
الحجم	إذا كان كبيراً	لا مركزياً
	إذا كان صغيراً	مركزياً
القرار	إذا كان مهماً	مركزياً
	إذا كان غير مهماً	لا مركزياً
المعرفة والخبرة	إذا كان المدراء على درجة عالية من المعرفة والخبرة	لا مركزياً
التنوع والتشكيل	إذا كان الهدف التنوع والتشكيل	لا مركزياً
مهارات الرؤوسين	إذا كانت عالية	لا مركزياً
الموقع الجغرافي	إذا كان منتشراً	لا مركزياً
	إذا كان في موقع واحد	
	أو مواقع متقاربة	مركزياً

الواجبات الفنية	إذا كانت معقدة	لا مركزياً
إطار الوقت	القرارات المستعجلة	لا مركزياً
قبول المرؤوسين للقرار	إذا كان لازماً	لا مركزياً
التخطيط	استراتيجي (٥ سنوات)	مركزياً
	تكتيكي (سنة)	لا مركزياً
نظام الرقابة	إذا كان واضحاً	لا مركزياً
نظام المعلومات	إذا كانت تتوافر للمستويات الدنيا	لا مركزياً
الحاسب الآلي	إذا كانت — الاتصالات محكمة	مركزياً
	إذا كانت الاتصالات ضعيفة	لا مركزياً
التنسيق والتجانس	إذا كان مطلوباً	مركزياً
البيئة	إذا كانت مستقرة	مركزياً
	إذا كانت متغيرة ومتقلبة	لا مركزياً
الهدف	إذا كانت الأهداف عامة	مركزياً
المصروفات الرأسمالية	إذا كان ضخمة	مركزياً

المراجع

مصادر عربية :

- ١- د.زكي محمود هاشم . ((وحدات وطرق العمل بين النظرية والتطبيق)) مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة العدد ٥٥ ، سبتمبر ١٩٨٧ م.

مصادر أجنبية:

2. Bennis, Warren G., Changing Organization, New York, McGraw – Hill Book Co., 1991.
3. Crospy, Philip B., The Situation Management, Industrial Education, New York, 1984.
4. Carlisle, Haward M ., Situational Management: A Contingency approach to leadership, New York, Printice – Hall, 1972.
5. -----, Management Concepts and Situation, Chicago, Science Research Associates, 1976.
6. Henry, Paul and other, Management of Organization Behavior, prentice – Hall, inc., New Jersy, 1981.
7. Huse, Edgar F., and James L., Bow ditch, Behavior in Organization : A System Approach to Managing, Readings, Massachusetts. Addison Wesiey, publishing Co., 1973.
8. Heliriegel, Don, and others, ((Organizational Design, A Contingency Approach,)) Business Horizons, April, 1973.
9. Lorsch, Jay W., Organization and Their Members: A Contingency Approach, New York, Praeger publishers, 1981.
10. Miller, Max S., ((What are the Principles of Leadership?)) Systems Management, June, 1999.
11. Miller, William a., Leadership Style, Monograph,

- NTSU, 1978.
12. Miller, William a., Leadership Style, Monograph, NTSU, 1978.
 13. Shetty, Y.K., and others, ((A Contingency Model Of Organization Design,)) California Management Review, Vol. XV, No.1, Fall, 1972.
 14. Tosi, Henry L., Management, Contingencies, Structure, and Process, St. Clair Press, Chicago, 1976.
 15. Wortman, Max S., et al., Emerging Concepts In Management, New York , McMillan Publishing Co., Inc 1975.

الفصل الثالث

الوصف الوظيفي

المقدمة

من أهم الأعمال اللازمة لزيادة الإنتاجية وتحسين الربح هو إعداد برنامج الوصف الوظيفي ، بمعنى التعريف بكل معالم الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤولية الخاصة بها ، كذلك أنواع الظروف التي يؤدي فيها العمل والشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يقوم بالعمل أو الوظيفة . ويختلف توصيف العمل عن عملية تصميم العمل التي سبق ذكرها في أن العملية الأخيرة تختص بتحديد النطاق العام الذي يشمل كل عمل أو وضع الحدود حول أين يبدأ العمل وأين ينتهي ، ولكن عملية التوصيف تذهب إلى أبعد من ذلك بحصر كافة أوجه النشاط تتضمنها الوظيفة ، ومدى المسؤولية المندرجة في العمل . ظروف تأدية العمل وشروط من يشغلها ومؤهلاته .

تمثل عملية وصف الوظائف مرحلة أساسية أنشطة إدارة الأفراد ، لما لها من أهمية محورية في مختلف ما تقوم به هذه الإدارة من مهام . ونستعرض فيما يلي :
الاستخدامات المختلفة لبطاقات وصف الوظائف :

١ - وصف الوظائف أساس في تخطيط القوى العاملة :

إن تخطيط القوى العاملة يحتوي على أمرين أساسيين هما ، تحديد نوعيات الأشخاص المطلوبين للعمل في منظمة معينة ، وتحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية . والبيان الأول الخاص بنوعيات الأفراد أي مواصفاتهم نحصل عليه من واقع بطاقات توصيف الوظائف حيث أن بطاقة الوصف بعد أن تحلل واجهات الوظيفة ومسئولياتها وظروف تأديتها والعوامل الأساسية المتصلة بالنجاح في الأداء ،

وتنتقل في شق هام منها إلى حصر مواصفات شاغل الوظيفة والتي تبلور عادة في الآتي :

- التأهيل العلمي من حيث النوع والمستوي .
- الخبرة العملية من حيث مجالها ومدتها .
- الصفات الشخصية للفرد اللازمة للنجاح في الوظيفة .
- المستوى الاجتماعي .
- الصفات الخاصة المميزة ، مثل إجادة لغات محددة أو توفر مهارات وقدرات خاصة يتطلبها الأداء الجيد للوظيفة .

من ذلك نجد أنه في غياب بطاقات وصف الوظائف المعدة إعدادا علميا سليما تنخفض كفاءة تخطيط القوى العاملة إلى درجة بعيدة .

٢- وصف الوظائف أساس في الاستقطاب والاختيار :

لاشك أن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يسهم في جعل عملية الاستقطاب أكثر كفاءة إذ تتجه إدارة الأفراد مباشرة إلى المصادر الأكثر احتمالا . فمثلا إذا كان المطلوب موظفين جامعين ، تتجه جهود الاستقطاب إلى مجتمع خريجي الجامعات أما إذا كان المطلوب هم من أصحاب الخبرات العملية بغض النظر عن التأهيل الجامعي اتجهت عملية الاستقطاب إلى سوق العمل الذي تتوفر فيه مثل هذه النوعية .

كذلك فإن تخطيط الاختيار من حيث أسلوبه وأدواته من اختبارات شخصية أو تحريرية أو استخدام للاختبارات النفسية سوف يختلف إلى حد بعيد بحسب طبيعة المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف .

وكلما كانت هذه أكثر دقة ، كلما كانت معايير الاختيار وأدق وأكفا في تمييز أنسب العناصر للاستخدام .

٣- وصف الوظائف أساس في عمليات التدريب :

إذ في وصف البيانات المتضمنة في بطاقات الوصف الوظيفي واجبات ومسؤوليات الوظائف وأساليب الأداء وإجراءاته تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقتضي به بطاقات الوصف.

٤- وصف الوظائف أساس عمليات الترقية :

أن الترقية هي في الأساس ترفيع للموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسؤوليات وسلطات أعلى . ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الأعلى ، ومن ثم فإن بطاقة وصف الوظيفة حيث تحدد صفات شاغلها ، تصبح أساسا في المقاضلة بين المرشحين للترقية حيث تسند الوظيفة إلى من تتوفر فيه هذه الشروط بدرجة أكبر ، أو قد تحجب الترقية عن هؤلاء المرشحين إذا لم يوجد بينهم من هو جدير بشغل الوظيفة الأعلى ، ومن ثم تتجه الجهود للبحث عن شخص من خارج المنظمة تتوفر فيه المواصفات اللازمة للوظيفة .

٥- وصف الوظيفة أساس في تقييم الأداء :

أن جانبا هاما في عملية تقييم الأداء يتركز في الحكم على كفاءة العمل الذي يقوم به العامل ، وبالتالي فإن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية تتخذ أساسا في القياس والمقارنة ، ولا شك أن أسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة بوصف الوظيفة عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة وأساليب أدائها .

وبالتالي فإن بطاقة وصف الوظيفة تتخذ ابتداء كآساس في تصميم نماذج تقييم الأداء باختيار عناصر التقييم من بين ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة ومتطلباتها ، ثم هي تتخذ أساسا ينسب إليه الأداء الفعلي للعامل لتقدير مدى

كفاءته (أي هل يصل الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة) .

وبالتالي فإن وصف الوظيفة يعتبر أساسا غير مباشر لكثير من القرارات المتصلة بمنح العلاوات والمكافآت والحوافز والنقل من الوظيفة وحتى إنهاء الخدمة والتي تستند جميعها إلى تقديرات الكفاءة بدرجة أو أخرى .

طرق توصيف الأعمال :

أن عملية توصيف الأعمال هي أساسا عملية تجميع بيانات . وتختلف أساليب تجميع بيانات الأعمال والوظائف ، ولكن يمكن على الأقل تمييز ثلاثة طرق أساسية :

- الاستقصاءات .
- الملاحظة الشخصية .
- المقابلات .

طريقة الاستقصاءات :

تعتمد طريقة الاستقصاء أساسا على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته . وقد تبين في تجارب كثرة من الشركات التي تتبع هذا الأسلوب في جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم بطريقة مناسبة حتى بالنسبة لمن يشغلون المناصب الإدارية . وعلى هذا فإن طريقة الاستقصاء لا تلقى تأييدا كثيرا من المشتغلين بهذه العملية . ولكن بعض الشركات تستخدم الاستقصاء كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من إجراء توصيف دقيق للعمل .

طريقة الملاحظة الشخصية :

تصلح طريقة الملاحظة في توصيف الأعمال البسيطة التي تتصف بالتكرار وتقوم طريقة الملاحظة أساسا على أن القائم بالتوصيف يعتمد إلى مراقبة الشخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه ويسجل كافة الأعمال التي يقوم بها ويتولى جمع كافة بيانات التوصيف مباشرة .

طريقة الملاحظة الشخصية :

رغم أن المقابلة الشخصية مع القائم بالعمل تكلف جهدا ومالا ووقتا أكثر من الطريقتين السابقتين ، إلا أن التجربة أثبتت أنها أكثر فاعلية وافيد للموظف وللشركة . ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت . ويتم أخبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المطلوب توصيفه ومن هو الموظف المطلوب مقابلته ويقوم الرئيس بتقديم الباحث إلى الموظف . وبعد أن يحصل الباحث على المعلومات اللازمة فإنه يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف .

وهناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن يراعيها الباحث عند قيامه بإجراء مقابلات التوصيف لأهميتها في تسهيل عمله :

١ . ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل وكسب ثقته .

٢ . ضرورة إبداء الاهتمام والتقدير للعامل ونوع العمل الذي يؤديه .

٣ . الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدي العمل الآن وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدي العمل .

٤ . ضرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون .

٥ . لا يجب أن يخلط الباحث بين العمل والعامل . أن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل .

٦ . ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها الباحث أما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف .

نموذج وصف العمل :

أن النتيجة المباشرة لعملية توصيف الأعمال هي ما يسمى بوصف العمل وهو عبارة عن نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالعمل وأنواع البيانات أو المعلومات التي يتضمنها وصف العمل قد تتضمن الآتي :

١ . التعريف بالعمل (اسم الوظيفة) .

٢ . ملخص العمل .

٣ . الواجبات .

٤ . الإشراف الواقع على القائم بالعمل .

٥ . الإشراف الذي يقوم به شاغل الوظيفة .

٦ . علاقة العمل بالأعمال الأخرى .

٧ . الآلات ، المعدات ، والمواد المستخدمة في

العمل .

٨ . ظروف تأدية العمل .

٩ . بعض المصطلحات الخاصة المستعملة .

تحديد مواصفات شاغل الوظيفة :

يقصد بها تحديد الشروط والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يشغل وظيفة معينة . وإعداد وصف العمل سهل نسبياً بالمقارنة بعملية إعداد مواصفات شاغل الوظيفة إذ في أغلب الأحيان قد يمار الباحث فيما إذا كان العمل الموصوف يتطلب شخص حاصل على شهادة متوسطة أم شهادة جامعية ؟ عدد محدد من سنوات الخبرة وشهادة جامعية ، أم خبرة طويلة وشهادة متوسطة ؟

وغالباً يحتوى نموذج مواصفات شاغل الوظيفة على بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية بالإضافة إلى المتطلبات العادية من حيث الصحة ، التعليم ، والخبرة ، وبالتالي فقد تدرج في النموذج بعض الصفات مثل الصبر ، القدرة على التحكم في الأعصاب ، القدرة على تكوين الصداقات ، والتفاعل مع الآخرين . ولن نجد أن البيانات الشائع استخدامها في تحديد المواصفات هي الآتية :

- التعليم .
- الخبرة والمران .
- القدرة البدنية .
- القدرة العقلية .

فما يلي نموذج للوصف الوظيفي لوظيفة رجل البيع :

كشف وصف وظيفي لرجل البيع

مسمى الوظيفة	: ممثل مبيعات
القسم	:
الإدارة	: إدارة المبيعات
الرئيس المباشر	: مشرف المبيعات
عدد شاغلي الوظيفة	: (٥)

ملخص الواجبات

في حدود سياسات الشركة ، يقوم بترويج المبيعات وتحقيق رقم المبيعات والأرباح المستهدفة في المنطقة المقررة بأقل تكلفة ممكنة .

الواجبات الأساسية

- ١ . يعد جميع الخطط اللازمة لإنجاز المبيعات المستهدفة لكل حساب ويقدمها مقدما إلى رئيسه المباشر .
- ٢ . يعد مصاريف الانتقال والمصاريف الأخرى اللازمة لتغطية المنطقة المقررة .
- ٣ . يقوم بخدمة العملاء بما يحقق لهم الرضى وبطريقة اقتصادية تخدم مصالح الشركة .
- ٤ . يعد خطط إرشاد العملاء حول السلع التي يبيعها .
- ٥ . يقوم بالتماس المبيعات عن طريق الهاتف والاتصالات الشخصية للعملاء الحاليين والمحتملين بما يحقق أفضل ربحية للشركة .
- ٦ . يتعرف على مشاكل عملاء ويعمل على حلها بشكل مناسب .
- ٧ . يطلب مساعدة مدير المبيعات في المسائل المهمة والمبيعات الكبيرة لتذليل العقبات التي تواجه عملية البيع .
- ٨ . يتابع شكاوي العملاء ويعمل على حلها بأقصى سرعة ممكنة .
- ٩ . يحتفظ ببطاقات شاملة للعملاء الحاليين والمحتملين .
- ١٠ . يقدم تقارير الاتصالات الأسبوعية لرئيسه المباشر .
- ١١ . يقدم تقارير خاصة عن حالة المنافسة والمشاكل البيعية واحتياجات السوق عند الحاجة .

١٢ . يحضر الاجتماعات والندوات والمعارض وفقاً لتعليمات الرئيس المباشر .

١٣ . يحتفظ بمعلومات عن المنافسين شاملة ، ويقوم بتحديثها دورياً سواء من حيث المنتجات التي يبيعونها وأسعارهم وطرق توزيعها .

١٤ يقوم بأية أعمال أخرى من طبيعة العمل يكلفه بها الرئيس المباشر .

العلاقات

- العملاء : يقوم بإنشاء علاقات طيبة مع العملاء ويحافظ عليها .
- مدير المبيعات : يقوم برفع تقارير إليه دورياً عن مدى إنجاز الأهداف ويستشير به باستمرار في أعماله .
- موظفي الشركة : يمثل مصالح العملاء لدى باقي إدارات الشركة ويتابعها .
- الجمهور : يحافظ على صلات طيبة بالجمهور والمجتمع ككل .

الحد الأدنى لمطالب التأهيل

- ثانوية عامة .
 - دورة في المبيعات (مهارات البيع)
 - مقدرة الاتصال والإقناع .
 - إجادة اللغة الإنجليزية قراءة وتحدثاً وكتابة .
- ويشير د . عاطف عبيد إلى الخطوات اللازمة اتباعها عند القيام بمشروع توصيف الوظائف في المنشأة وهي :

- أولاً : تحديد أنواع الوظائف والأعمال التي سيتم وصفها .
- ثانياً : المراحل التنفيذية وفيها يتم :
- ١ . شرح أغراض التحليل والوصف الوظيفي للعاملين .

٢. جمع المعلومات اللازمة علن الوظائف والأعمال التي سيتم وصفها بالطرق السالف ذكرها .

٣. ثم كتابة الوصف الكامل للوظيفة بشكل مبدئي .

٤. مراجعة هذا الوصف مع الرئيس المشرف على الوظيفة وشاغلها .

ثالثاً : مرحلة اعتماد وصف العمل حسب التسلسل الإداري .

الخلاصة

وخلاصة القول أن للوصف الوظيفي أهمية قصوى للعمل الإداري الجيد وبدونها يصبح القرار الإداري عبارة عن فوازير ، وحظ يصيب حيناً ويخطئ في أحيان كثيرة ، فبدون الوصف الوظيفي ، لا يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، ولا يمكن أن : يوجد نظام ترقية سليم ، أو نظام تدريب سليم أو سلم رواتب جيد ، وتكون الشركة أو المؤسسة التي لا يوجد به وصف وظيفي عرضة لخطر الإفلاس في أي وقت والخروج من السوق .

المراجع

١. د . عاطف عبيد ، إدارة الأفراد ، دار النهضة ، القاهرة - ١٩٩٠ م.
٢. د . عبد العزيز أبو نبعه ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، دار المناهج ، عمان ، ٢٠٠٢
٣. د . عبد الباري درة ، د. زهير الصباغ ، إدارة القوى البشرية : منحنى نظمي ، دار الندوة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٨٦ م .
٤. د . علي عبد الوهاب ، الإدارة ، معهد الإدارة العامة - الرياض ، ١٩٩٢ م .
٥. د . علي السلمي ، مذكرات تدريب في إدارة الأفراد ، غرفة التجارة والصناعة ، الرياض ، ١٩٩٠ م .

الفصل الرابع

بناء التنظيم الجيد

المقدمة

تشير البحوث إلى أن البناء التنظيمي يؤثر على المناخ التنظيمي السائد في المنشأة، فكلما زادت المركزية والرسميات وتحكم الإجراءات كلما أمكن التنبؤ بوجود مناخ تنظيمي سلبي لدى الموظفين في المنشأة، وكذلك الحال إذا زاد حجمها. وبالعكس ذلك، عندما تكون المنشأة صغيرة الحجم، إذ تبين في مثل هذه الحالة أن العلاقات بين الموظفين تكون أكثر مودة وصراحة وثقة و انفتاحا، وبالتالي تتزايد التوقعات بوجود مناخ تنظيمي إيجابي عند الموظفين.

والمناخ التنظيمي مفهوم جديد في عالم الإدارة ويقصد به ((الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة و المتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمؤوسين وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ينبغي تحقيقها. أي أنه الاتجاهات البارزة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها. وبهذا المعنى فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء)) (١، ص ٣٧-٤٤).

حيث أن البناء التنظيمي يؤثر في المناخ التنظيمي، ولما كان الأخير يؤثر بدوره على الدوافع، والأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشأة، فإنه من هنا تنبع أهمية دراسة مفهوم البناء التنظيمي كأداة إذا استخدمت بفعالية أدت إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

لذا يهدف هذا الفصل إلى : — توضيح مفهوم بناء التنظيم .

— شرح نظريات التنظيم الحديث.

— بيان تطبيقات مفهوم بناء التنظيم.

— بيان مفهوم تنظيم المصفوفة .

مفهوم بناء التنظيم

المنظمات والتنظيم والبناء التنظيمي عبارات تستخدم غالباً كمترادفات ولكنها تتطلب في الواقع تعريفاً دقيقاً. فعبرة المنظمات تشمل جميع الأفراد، والموارد، والتسهيلات، والسياسات، والأساليب والأعمال، وعوامل أخرى تشكل كلها معاً هذه الكيانات ((المنظمات)). والتنظيم في أضيق نطاق ، يتألف من تحديد للعلاقات والمسؤوليات والواجبات التي تحكم الأنشطة الرسمية للأفراد الذين تم توظيفهم في هذه المنظمات، ويعرف كارلسيل ((مفهوم البناء التنظيمي)) بأنه نظام من العلاقات التي وضعت رسمياً وتطورت بشكل غير رسمي لتحكم أنشطة الأفراد الذين يعتمد بعضهم على بعض في تحقيق الأهداف العامة (٢، ص ٣٣١) . ((تصميم التنظيم)) يعرفه جيسون بأنه يعني العملية التي بواسطتها يقوم المدراء بإنشاء هيكل للواجبات والصلاحيات. والهيكل يعني علاقات ثابتة نسبياً بين مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة (٤، ص ٢٥) . وتنشأ تلك العلاقات الثابتة نتيجة للقرارات الإدارية التي تتعلق بالآتي:

١. تقسيم المهام العامة للوحدة إلى وظائف محددة ، بمعنى أن الواجب العام يتم تقسيمه أو تخصيصه بين أفراد الوحدة. هذه المسألة تعرف ((بالوصف الوظيفي)).
٢. يتم تجميع الوظائف الفردية في مجموعات متشابهة على أسس عامة مثل العملاء، أو المنطقة الجغرافية أو السلعة، وهذا ما يعرف ((بالوحدات الإدارية)) أو تشكيل الإدارات.
٣. إن حجم المجموعة التي ترفع تقاريرها إلى رئيس واحد يجب تحديده وهذا ما يسمى ((بنطاق الإشراف)).
٤. ثم يتم توزيع الصلاحيات على الوظائف أو مجموعة الوظائف على أساس مركزي أو لا مركزي وهذا ما يعرف ((بتفويض السلطة)).

تكون نتيجة حل الإدارة لهذه المسائل الأربعة ما يعرف بالبناء التنظيمي (٤) ،
ص ٣٢) .

((التنظيم الرسمي)) هو ترتيب للواجبات والمهام بحيث يمكن تحقيق أهدافه بفعالية. ويكون التنظيم الرسمي غير شخصي، وعادةً ما يتم تحديده عن طريق ((الوصف الوظيفي وخرائط التنظيم)). وتحت مفهوم تقسيم العمل ، فإن أنشطة الوظائف وعلاقتها يتم تحديدها في الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي. وبعد أن يتم تقسيم المهام الكبرى إلى مهام أصغر (وظائف) يجب أن يتم تنسيق عمليات التشغيل كلها وهذه وظيفة ((نظام المعلومات)) .

ومن ناحية أخرى ، فإن ((التنظيم غير الرسمي)) ينتج عن التنظيم الرسمي، وينشأ عن حاجات ومتطلبات الأفراد، حيث أن لهم متطلبات وحاجات قد تتفق أو لا تتفق مع أهداف التنظيم. ويوفر التنظيم الغير رسمي الدعم لأفراده. فعندما يعمل مجموعة من الأشخاص معاً تنشأ صداقات بينهم بحكم تشابه أعمالهم وتشابه صفاتهم ، وعندما تتوافر المودة بين أفراد المجموعة يؤدي ذلك إلى أداء عمل أفضل . وينشأ عن هذه العلاقات غير الرسمية قواعد قد لا يقرها التنظيم الرسمي .

وحتى يمكن توفير التنسيق والرقابة في المنظمة، يجب أن يكون هناك اتصال بين المدراء في المستويات الأعلى والموظفين في المستويات الأدنى. هذا التسلسل من الاتصالات يسمى ((بالتسلسل الرئاسي)) وتستخدم هذه السلسلة كوسيلة لإتخاذ القرارات والاتصالات وتفويض السلطة، وللقيام بكافة أعمال المنظمة . ويجب أيضاً أن تكون خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل واضحة تماماً. كما يجب أن يتبع العدد المناسب من الرؤوسين للرئيس بحيث يمكن له إدارتهم بفعالية ونجاح، وهذا ما يطلق عليه ((نطاق الإشراف)).

ومن أجل الحصول على الوضوح والإنسجام في التنظيم فإنه لا ينبغي أن يرأس المرووس الواحد أكثر من رئيس واحد ((وحدة الرئاسة))، كما أن صلاحيات ومسؤوليات كل رئيس يجب توضيحها وتحديدتها كتابة بالإضافة إلى ضرورة وجود التطابق بين المسؤوليات والصلاحيات المقررة . فضلاً عن ذلك ، يجب أن يكون مقدار السلطة المفوضة ومدى تفويضها واضحاً للجميع (السلطات التنفيذية مقابل الإستشارية) .

ينشأ عن التسلسل الرئاسي قنوات رأسية لإنسياب السلطة، وتدفق الإتصالات في داخل التنظيم ، وعلى كل حال، فإن معظم تدفق الأنشطة والعمليات يتم على أساس أفقي أكثر منه رأسي. فعلى المستوى العملي، يتم تدفق معلومات الإنتاج وعمليات التشغيل من مجموعات العمل وبناءً عليه، توجد مشكلة تنظيمية تتعلق بتحقيق التكامل الأفقي . والطرق العديدة التي تحقق التكامل الأفقي هي ((اللجان، وفرق العمل، وقوة العمل ، وإدارة المشروع، وتنظيم ماتركس (٥)، (ص ٤٥٥) .

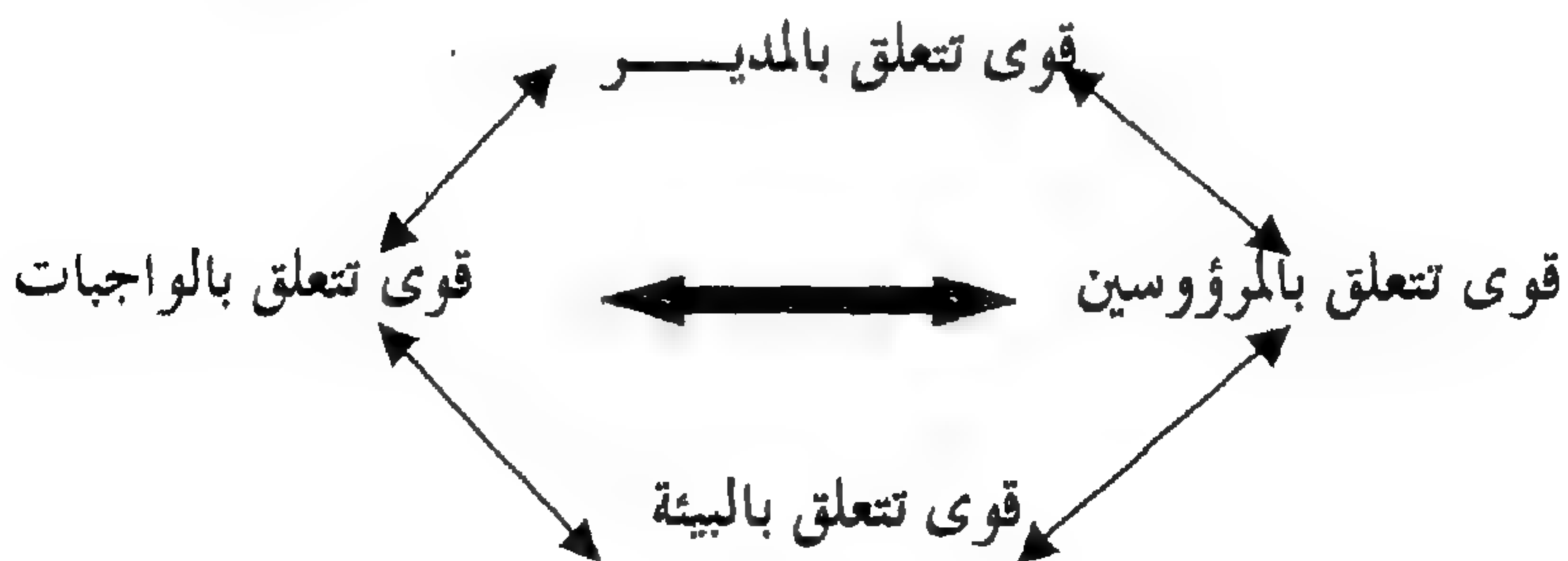
نظريات بناء التنظيم

إحدى هذه النظريات تدعى ((النظرية التقليدية)) وتقوم على فرض يقول بأن خصائص بناء التنظيم الفعال هي : الوظائف عالية التخصص، الإدارات المتجانسة، ضيق نطاق الإشراف، ومركزية السلطة نسبياً والأساس الذي بنيت عليه هذه الفرضيات موجود في الظروف التاريخية التي أحاطت بتطور النظرية. فالثورة الصناعية في بدايتها الأولى كانت تشجع القطاع العام والخاص على زيادة الإنتاجية والكفاءة. وللوصول إلى هذا الهدف، فإن النظرية التقليدية تقترح أسلوباً واحداً أمثل لبناء التنظيم (٤، ص ٢٨١) . وتدعي النظرية التقليدية بأنه إذا اتبعت مبادئ محددة بغض النظر عن حجم المنشأة، فإن النتيجة ستكون تنظيماً جيداً (٧، ص ٣٠) .

((التنظيم الرئاسي)) يطلق عليه عادةً ((البيروقراطي)) وتلك العبارة تحضر إلى الذهن فوراً التنظيم الرسمي ، الغير شخصي ، الذي يؤكد على اتباع إجراءات ثابتة، والروتين الذي لا يستجيب لمتطلبات ومشاكل الموظفين والعملاء وعلى الرغم من هذه الانتقادات الشائعة لهذا النوع من التنظيم ، إلا أن بعض الباحثين يرون أن هذا التنظيم يناسب في ظروف البيئة المستقرة . وبناءً عليه نتوقع أن يبرز هذا التنظيم التقليدي (الرئاسي) كلما كانت الظروف التكنولوجية وظروف السوق مستقرة ويمكن التنبؤ بها. وهذا ما ينطق غالباً على القطاع العام. فالمستغيرات التكنولوجية بالنسبة إليه قليلة، والسوق الذي يقوم بخدمته محدود وواضح تماماً، فضلاً عن غياب المنافسة عند تقديم خدماته. ونفس الشيء ينطبق تقريباً على عدد من مؤسسات القطاع الخاص ، مثل : البنوك وشركات التأمين ، وشركات المعلبات والتغليف والتي تتميز أسواقها التكنولوجية بالاستقرار والثبات. فمثل هذه الشركات والمؤسسات يبنى تنظيمها على أساس الشكل الرئاسي ، أو البيروقراطي (٩، ص ١٨٠).

أما ((التنظيم الموقفي)) ، فإن البناء التنظيمي ينشأ نتيجة عدة عوامل تتعلق بالموقف: عوامل تتعلق بالرؤساء، وعوامل تتعلق بالمرؤوسين، وعوامل تتعلق بالواجب ، وعوامل تتعلق بالتكنولوجيا وظروف البيئة. وينشأ الهيكل التنظيمي بناءً على

تفاعل معقد يتم بين هذه العوامل الأربعة كما يوضحه الشكل التالي :



(العوامل التي تشكل بناء التنظيم)

إن تفاعل هذه القوى يتم في وقت واحد، ويشكل نموذج التنظيم الذي تختاره الشركات، فكل منظمة تعيش وسط ضغوط متنوعة ومختلفة ، وتقوم بالتالي بالتكيف طبقاً لهذه الضغوط والمتطلبات التي تحيط بها من كل جانب وتكون المنظمة السانحة هي تلك التي تأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل التي ذكرت آنفاً، وتستجيب لمتطلبات الموقف الذي يحيط بها (٨، ص ٤٤) .

وقد أشارت كثير من الدراسات بأنه لا يوجد تنظيم أمثل واحد يناسب كل الظروف. ولكن على العموم ، عندما تكون ظروف السوق والتكنولوجيا مستقرة فإن تنظيماً آلياً ثابتاً يعتبر مناسباً، أما إذا كانت ظروف البيئة المحيطة غير مستقرة ، وتتغير فيه التكنولوجيا بصفة مستمرة ، ففي هذه الحالة يصبح التنظيم الحيوي والمتجدد إلزامياً (٢، ص ٤٠٣) .

وفيما يلي بيان لحالات تطبيقية تطلبت من الشركات إعادة بناء التنظيم فيها استجابة لمواقف معينة تمر بها .

تطبيقات إدارية لمفهوم بناء التنظيم

المتغيرات مثل العلاقة بين خط التنفيذ وخط الإدارة ، تقرير الواجبات والصلاحيات ، ممارسة الاتصال، ودرجة تفويض السلطة وتشكيل الإدارات كلها قد تكون مجالات للتغيير في البناء التنظيمي . والمبرز وراء ذلك يكمن في أن تغيير السلوك أو تطوير وتحسين التنظيم يمكن أن يتم من خلال إجراء تعديلات في عناصر التنظيم الرسمي. (٦، ص ٤٥٣) .

تغير بناء التنظيم عن طريق تحسين الاتصالات:

تشكل الشركة الإعلامية التالية تطبيقاً لتغير بناء التنظيم بهدف ((تحسين الاتصالات)) (٦، ص ٤٥٧ — ٤٧٠) .

الموقف قبل إعادة التنظيم :

تقوم الشركة بتقديم ثلاث خدمات أساسية لعملائها:

— تخطيط الحملات الإعلانية .

— تخطيط إستخدام وسائل الإعلام من راديو وتلفزيون من أجل تحقيق الإنتشار .

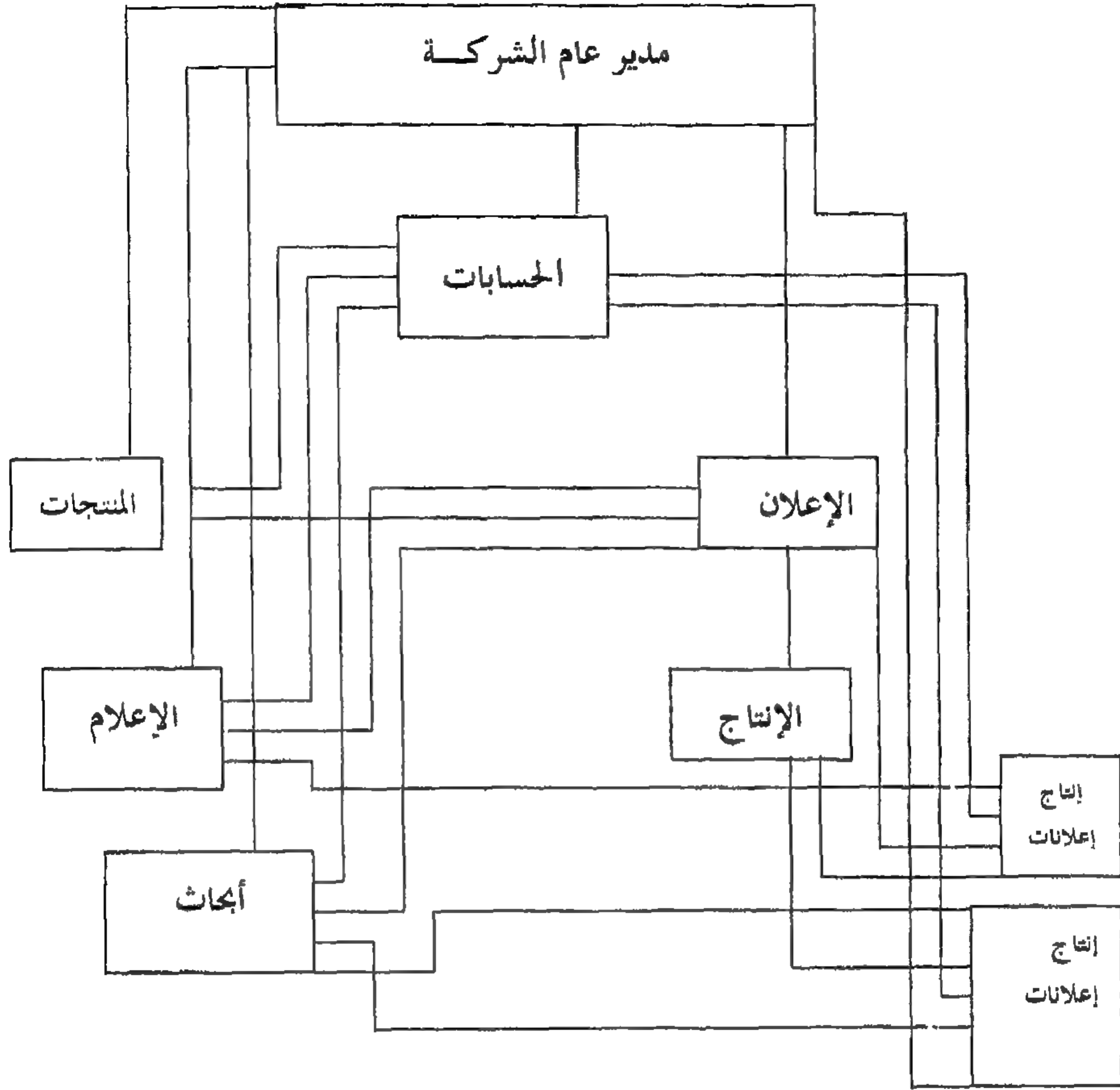
— المساعدة في تسويق المنتجات وتوزيعها عن طريق الأبحاث التسويقية المختلفة .

ولتحقيق ذلك كان تنظيم الشركة مركزاً نحو العملاء ويشمل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين العملاء والشركة (تنظيم شكل ١)، وكان يتم فيه سحب الأخصائيين من مختلف الأقسام لخدمة عميل معين. ونتيجة لذلك فقد نشأ العديد من خطوط الاتصال وكثرها سواء في داخل الإدارات أو خارجها مما أربك أعمال الشركة.

أسباب الحاجة إلى إعادة التنظيم

يلاحظ أن الشركة قد سارت على شكل التنظيم (١) لمدة طويلة .. وكان من نتيجة كثرة الاتصالات ومعوقاتها مثل ارتفاع معدل دوران حسابات العملاء الذي أوجد خطورة على مستقبل الشركة. ولذلك تم إعادة البناء التنظيمي بهدف زيادة مرونة الشركة وتحسين الاتصالات فيها، ورفع الرقابة والتعاون فيها، وذلك بما يسمح للشركة من الإستجابة بفعالية لظروف الإعلان المتحركة في البيئة المحيطة بها.

(الشركة قبل التنظيم)



شكل (١)

التنظيم الجديد :

نتيجة لعملية إعادة التنظيم تم تجميع الوظائف المتشابهة في ثلاث إدارات أساسية .

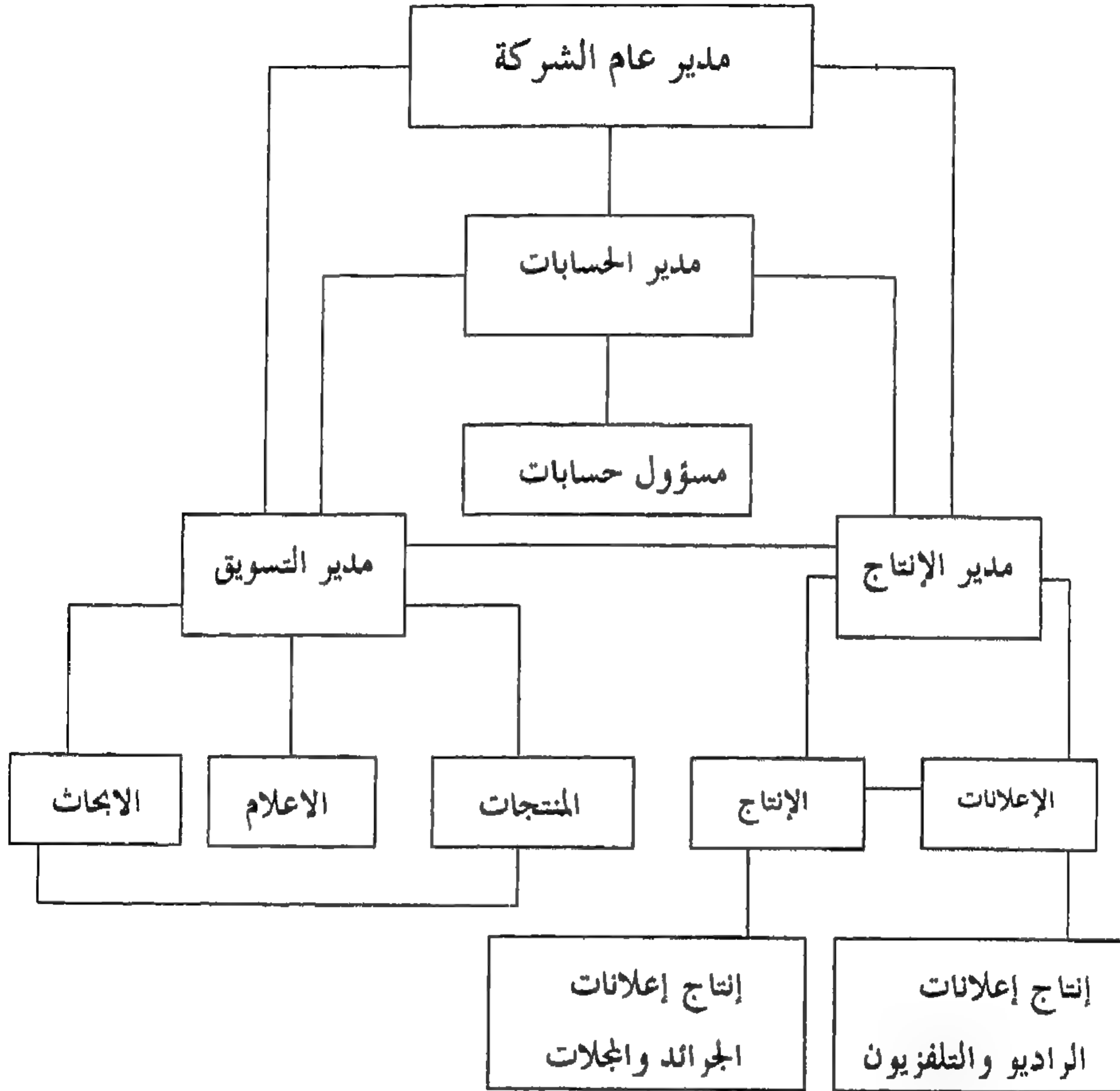
— إدارة الحسابات والتي تعتبر مسؤولة عن إدارة حسابات العملاء بما يحقق رغبتهم ويفي بحاجاتهم.

— إدارة التسويق لتكون مسؤولة عن أقسام وسائل الإعلام، (ترويج) المنتجات، وبحوث التسويق.

— إدارة الإنتاج وتكون مسؤولة عن إنتاج الإعلانات من الناحية الحقيقية .

وتم حصر اتصالات العملاء والأقسام من خلال هذه الإدارات الثلاث كما يوضحه (شكل ٢).

(الشركة بعد إعادة التنظيم)



شكل رقم (٢)

نتائج إعادة التنظيم

لقد كان هناك العديد من الآثار الإيجابية لهذا التغيير نوردتها كآتي:

- تقليل الاتصالات بين مجموعات الخدمات المختلفة.
 - تحسين الرقابة على الاتصالات بين العملاء والشركة.
 - تقليل الاتصالات بين الأقسام المختلفة.
 - تحسين التنسيق وسرعة تدفق المعلومات.
 - زيادة المودة بين العملاء والشركة.
- هذا مثال يعبر عن الموقف الذي فيه يؤدي فيه تغيير الهيكل التنظيمي إلى تحسين الاتصالات بهدف زيادة فعالية أداء الجهاز التنظيمي للشركة.

تغير بناء التنظيم عن طريق تغيير درجة تفويض السلطة.

تشكل الشركة الصناعية التالية حالة تطبيقية لتغير بناء التنظيم عن طريق تغيير درجة تفويض السلطة. (٥، ص ٤١ — ٤٥).

الموقف قبل إعادة التنظيم

قبل يناير ١٩٩٦ م كان البناء التنظيمي للشركة يتميز باللامركزية مما شجع إدارات المنتجات على التوسع خاصة وأنها كانت تسند إليها مهمة الإنتاج والتسويق معاً، مع قليل من التدخل من الإدارة العامة. أما الخدمات المركزية التي كانت توفرها الإدارة العامة فتشمل: التمويل، والشراء، والتخزين، ووظيفة الأفراد والتي من مهامها: إختيار، وتعيين، ونقل المدراء في الإدارة الوسطى والإدارة العليا كما أن هناك إدارة مركزية للأبحاث والتطوير ولكن غالبية الأبحاث كانت تتم على مستوى الإدارات.

لقد كان هناك ما يبرر هذا التنظيم حيث يلقي عملية اتخاذ القرارات ، ومراقبة التكاليف، ومسؤولية الأرباح على مراكز الربحية، ويساعد على نمو الإدارة في الشركة.

أسباب الحاجة إلى إعادة التنظيم:

عندما ساءت الأحوال الاقتصادية فقدت اللامركزية الكثير من مزاياها . ففي ظل التنظيم اللامركزي وجد نواب الرئيس صعوبة في إيجاد الوقت الكافي للتفكير في الشركة ككل ، وقد كان التركيز على التفكير التكتيكي لحل المشاكل اليومية بدلاً من التفكير الإستراتيجي . كذلك كان يعوز الإدارة المركزية للأبحاث المقدرة على توجيه الجهود نحو تطوير المنتجات أو تطوير الأسواق. كذلك فإن تغير ظروف السوق وخسارة ٣٢ مليون دولار كل ذلك إشارة إلى ضرورة عمل شيء ما لإنقاذ الشركة من الإفلاس. وكان هذا هو إعادة التنظيم.

التنظيم الجديد

قامت الشركة بإدخال نظام المركزية إلى تنظيمها والذي توقفت بموجبه إدارات المنتجات عن كونها مسؤولة عن عملياتها وأصبحت فقط مجرد إدارات للبيع.

كذلك تم توسيع إدارة الأبحاث من ثلاثة أقسام إلى خمسة أقسام، كذلك تم دمج إدارة التخطيط مع الشؤون الإدارية وتم إنشاء مجلس مدراء مكون من المدراء العامون للشركة تركزت في يديه القرارات الأساسية.

فضلاً عن ذلك تم إعفاء نواب الرئيس من مسؤولياتهم نحو الإدارات والأقسام التي أصبحت تابعة للمدراء العامون وبالتالي أصبح الآن لديهم وقتاً أطول للتفكير في الشركة ككل ولم تعد من سلطتهم تقرير المصروفات الرأسمالية ، أو تنقلات كبار الموظفين، أو الإلتزامات الطويلة الأجل ، فقد أصبحت مثل هذه القرارات من صلاحية مجلس المدراء.

نتائج إعادة التنظيم

طبعاً تحتاج عملية إعادة التنظيم إلى بعض الوقت حتى تعطي نتائج. وعلى كل حال، فإنه خلال ستة شهور قد أظهر نتائج أعمال الشركة أرباحاً ب ١٦ مليون دولار مقارنةً بخسائر ٣٢ مليون دولار للعام الماضي .

إن عملية إعادة تنظيم هذه الشركة الصناعية قد جدد شبابها وسهل حركة الإدارة، ونقل وترقية الموظفين، والنظر إلى مشاكل الشركة القديمة بعين جديدة ، وبذلك تم الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

تغير بناء التنظيم عن طريق إعادة التشكيل الإداري

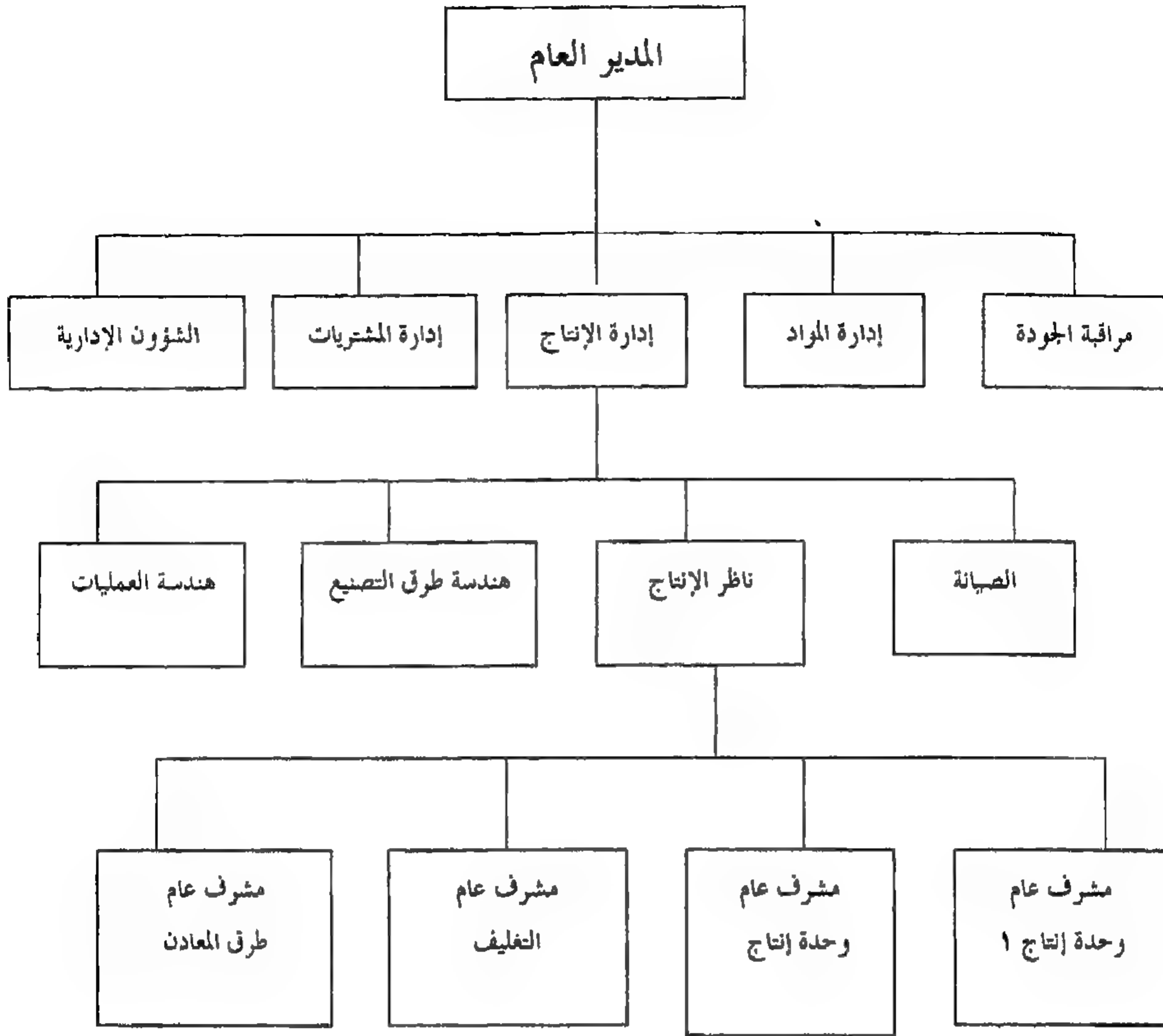
تمثل الشركة التالية حالة تطبيقية لإعادة البناء التنظيمي عن طريق إعادة تشكيل الإدارات ، (٣، ص ١٣٣ - ١٣٨) .

الموقف قبل إعادة التنظيم

كان هناك ١١٠٠ موظف تم تنظيمهم في إدارات وظيفية كما يظهر في الشكل (٣). وفيه كانت إدارة الشؤون الإدارية مسؤولة عن وظيفة المالية ووظيفة الأفراد.

وكانت إدارة المواد مسؤولة عن تدفق السلع إلى العملاء، وإدارة المشتريات مسؤولة عن تدفق المواد الخام ، وقطع الغيار للمصنع. وكانت إدارة مراقبة الجودة مسؤولة عن فحص المواد عند وصولها، وفحص السلع قبل شحنها، وكان معظم العاملين موجودين في إدارة الإنتاج حيث يقود كل مشرف عام من ٩ - ١٤ مشرف، وكل مشرف يشرف على متوسط ١٦ عاملاً في مجموعته.

التنظيم قبل إعادته



شكل رقم (٣)

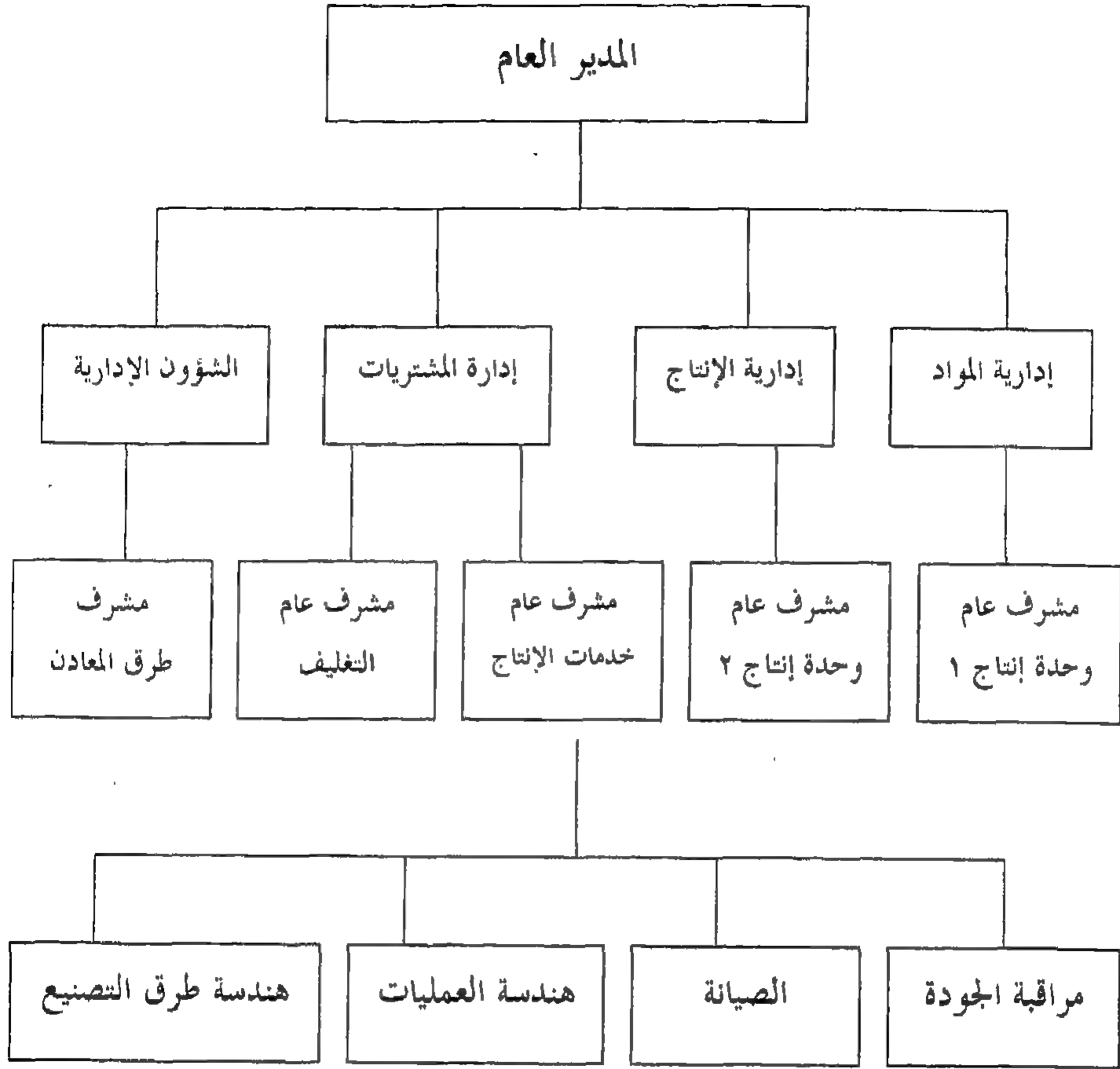
أسباب الحاجة إلى إعادة التنظيم

شعرت الإدارة العليا بأنها تنفق معظم وقتها في حل مشاكل العمل اليومية، والتي ينبغي معالجتها على مستوى أدنى، ولم يكن لديها الوقت الكافي للتفكير بالاستثمارات الرأسمالية ، أو الأمور الهامة . كذلك كانت إجراءات جدولة العمل تخلق العديد من التضارب فقد كانت تحمل الآلة الواحدة ثلاثة وأربعة أوامر تشغيل في وقت واحد، ولم يكن هناك المرونة الكافية لدى المشرفين . كذلك أدت تغيرات السوق إلى العديد من التغيرات في التشغيل، وذلك أدى إلى مزيد من الاعتماد على الصيانة. وكان على إدارة مراقبة الجودة فحص المنتجات الأولى التي تنتجها الآلة للتأكد من الجودة قبل التشغيل، وقد كانت الآلات تبقى فترة طويلة عاطلة عن العمل أثناء الفحص أو الصيانة. وقد استلزم ذلك ضرورة التنسيق لتقليل عطل الآلات ، وهكذا فقد كان هناك القليل من المرونة والكثير من العلاقات التبادلية بين الأقسام وقد أشارت هذه المشاكل إلى أن التنظيم الحالي لم يكن فعالاً وبالتالي كان هناك حاجة ملحة إلى إعادة التنظيم.

التنظيم الجديد

تطلب إعادة التنظيم إعادة تشكيل الإدارات بحيث تجمع الإدارات التي يرتبط عملها معاً، وبذلك كان من الضروري تجميع إدارات الصيانة، ومراقبة الجودة، والإنتاج معاً تحت إدارة واحدة وذلك لرفع كفاءة التنسيق، وإتمام الأعمال المجدولة في مواعيدها والإستخدام الأمثل للآلات والإستفادة من مهارات العمال بشكل أفضل. فإذا تم جمع هذه الإدارات في وحدة واحدة ، فإن جميع الموارد اللازمة لإنجاز الجداول قد تم التنسيق بينها لرفع كفاءة التشغيل . كما يظهر في شكل (٤).

الهيكل التنظيمي بعد إعادة التنظيم



شكل (٤)

نتائج إعادة التنظيم

ساعد التنظيم الجديد في حل مشكلة الأعباء المتزايدة على مجموعة الخدمات ، وعلى العموم أصبح الكثير من القرارات تتخذ على مستويات أدنى، مما حل مشاكل الجدولة والتنسيق وأصبح هناك وقتاً كافياً للإدارة العليا للتفكير في المسائل الهامة والاستثمارات طويلة الأجل. وقد أدى ذلك إلى تطور الإنتاج في الشركة ورفع كفاءة التشغيل وزيادة الإنتاجية .

مفهوم تنظيم المصفوفة

سوف تصبح التنظيمات مستقبلاً أكثر تعقيداً سواء كان ذلك من حيث الحجم ، أو الموارد المالية ، أو استخدام القوى البشرية ، وبذلك سوف تصبح الهياكل التنظيمية التقليدية غير الكافية. إذاً سوف تحتاج المنظمات استخدام أساليب تنظيمية مؤقتة مثل : قوة العمل ، فريق العمل، فريق المشروع أو إستراتيجيات تنظيمية أخرى مشابهة، لتساعد تلك المنظمات على التكيف طبقاً لظروف البيئة المحيطة وللتفاعل معها. ولذلك ظهر تنظيم جديد ليساعد تلك المنظمات حتى تكون مؤثرة في البيئة المحيطة بدلاً من أن تصبح مجرد متأثرة بها.

بالطبع، تتفاعل كثير من المنظمات مع الظروف المحيطة بها سواءً كانت تلك تتميز بالاستقرار أو تلك التي تتميز بالتقلب والتغير المستمر. ويسمى التنظيم الرأسي عادةً بالتنظيم البيروقراطي وهو أكثر ما يكون مناسباً عندما تكون ظروف البيئة مستقرة. أما عندما تتميز ظروف البيئة بالحركة وتتغير فيها التكنولوجيا بصفة مستمرة، فإن التنظيم الأمثل في هذه الحالة يكون التنظيم الحيوي والمتجدد الذي يستجيب لتلك التطورات ومن هناك نشأ التنظيم الذي يدعى بـ ((تنظيم المصفوفة Matrix Organization)) وقد ظهر هذا التنظيم نتيجة لتطور علوم الفضاء الحديثة (١) .

* فما هي طبيعة هذا التنظيم؟

* وكيف يمكن تطبيقه والاستفادة منه ؟

هذا ما سنحاول الإجابة عليه الآن:

يقوم تنظيم المصفوفة على أساس الجمع بين نوعين من التنظيم. النوع

الأول : التنظيم الوظيفي، والنوع الثاني: التنظيم على أساس المشروع /المنتج. كل نوع تنظيمي منها له مزاياه وعيوبه. فإذا استخدم مثلاً الهيكل الوظيفي، فإن إنجاز

المشاريع سوف يتأخر، بينما إذا إستخدم النوع الثاني من التنظيم التكنولوجي سوف يكون بطيئاً. لذا ظهر ما يسمى بتنظيم المصفوفة كخيار ما بين التنظيم على الأساس الوظيفي والتنظيم على أساس المشروع / المنتج. وذلك في محاولة جمع مزايا النوعين من التنظيم.

مزايا التنظيم الوظيفي

- يسهل الحصول على الوحدات المتخصصة.
- يقلل من عدد الأخصائيين المطلوبين عن طريق المشاركة.
- يوفر سلم ترقيات واضح للأخصائيين مما يسهل عملية توظيفهم وإستبقائهم والإستفادة منهم .

عيوب التنظيم الوظيفي

- بما أنه لا يوجد شخص محدد مسؤول عن الرقابة على المشروع فإن عملية الاتصالات تصبح صعبة.
- حيث أن العديد من الإدارات تعمل في أكثر من مشروع فإن مشاكل المشروع لا تحل بسرعة.
- غالباً ما يتم عدم الإلتزام بالميزانيات والوقت المحدد للإنجاز لأن لكل مدير إدارة الأولويات الخاصة به.

مزايا التنظيم على أساس المشروع / المنتج

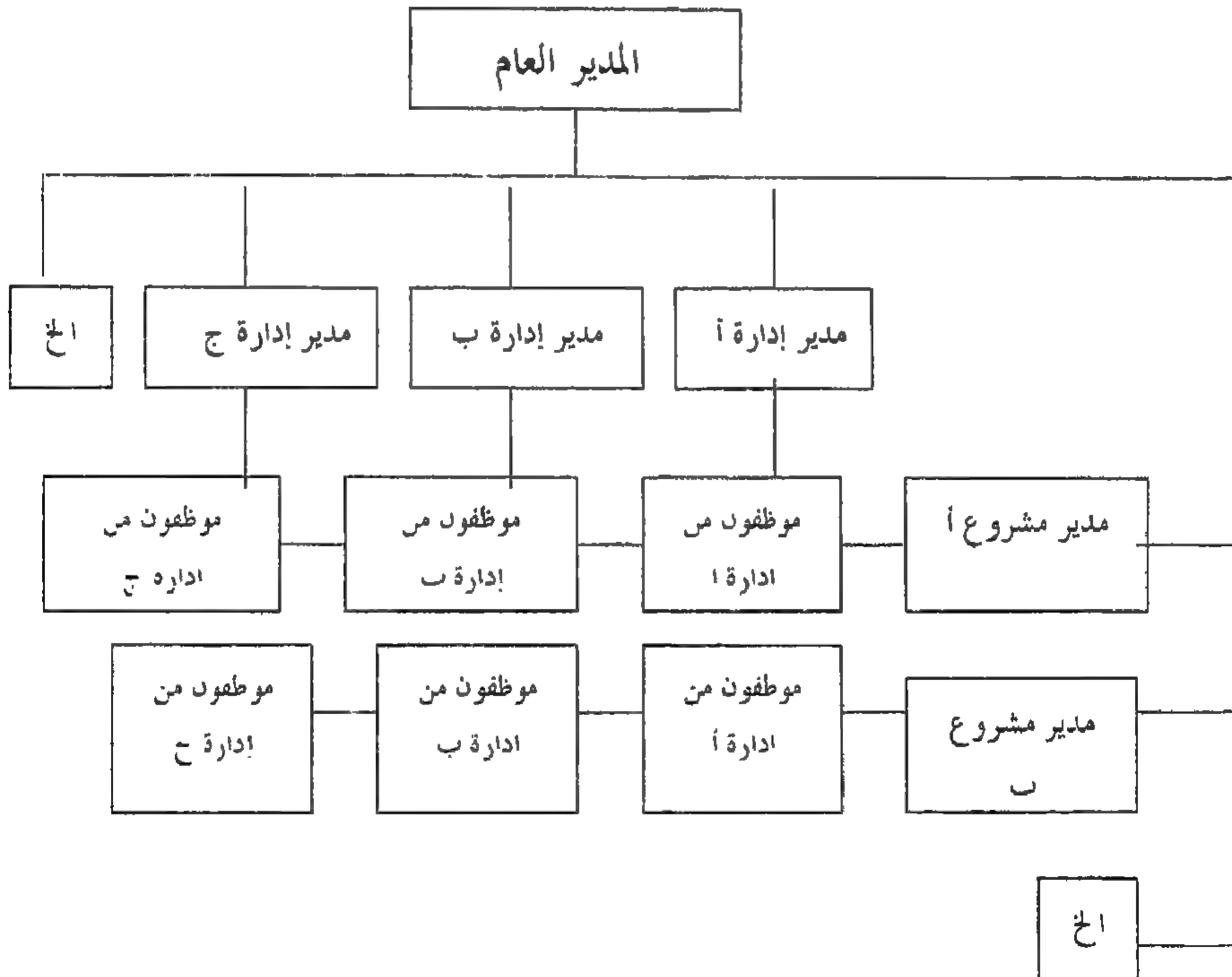
- يسهل عملية التنسيق بين الأخصائيين لتحقيق الأهداف في أوقاتها المحددة .
- يسهل سرعة حل المشاكل التي تطرأ على المشروع .
- إرتفاع مستوى كفاية الاتصالات الداخلية .
- تحسين العلاقات مع العملاء .

عيوب التنظيم على أساس المشروع / المنتج

- رغم أن الإتصالات الداخلية تكون جيدة، إلا أنه قد تكون محدودة فالمشكلة التي يتم حلها في مشروع قد تحتاج لحلها في مشروع آخر.
- ربما يؤدي بعض الأخصائيين إلى بذل جهود دون قدراتهم في منتج أو مشروع معين. (٢)

وعلى العموم ينشأ عن الجمع بين نوعي التنظيم، تنظيم جديد يقال له : (تنظيم المصفوفة) الذي يشبه الخلية أو الجدول ويظهر على النحو التالي : (٣)

((تنظيم المصفوفة))



ومن الجدير ذكره، أنه لا يوجد تنظيم واحد أو شكل واحد لتنظيم المصفوفة، فالأمر يعتمد على درجة التأثير التي يمارسها كل من مديروا المنتجات ومديروا الإدارات الوظيفية ، والتي تعتمد بدورها على عدة متغيرات أهمها:

* خطوات الإنتاج

فعندما تتنوع خطوط الإنتاج تصبح سلطة مدير المنتج في إتخاذ القرارات أكثر.

* تغيرات السوق

وعندما تزداد سرعة الإستجابة لتغيرات السوق، يزداد تأثير مدير المنتج على إتخاذ القرارات.

* مستوى التقنية

وعندما يكون مستوى التقنية متديناً تزداد سلطة مدراء الإدارات الوظيفية والعكس بالعكس. (٤)

وعلى العموم ، قد يتخذ تنظيم المصفوفة ثلاثة أشكال أخرى :

* دور التنسيق: حيث تقوم إدارة أو لجنة لتنسيق وتسهيل الإتصالات بين مختلف الإدارات.

* قوة العمل: وهي شكل من أشكال الاتصالات الأفقي بين عدة إدارات ، ويتكون أعضاء الفريق من تلك الإدارات ذات العلاقة، وعلى ، قوة العمل مؤقتة بطبيعتها وتستمر مادامت المشكلة موجودة بدون حل .

* فريق العمل : يتشكل فريق العمل عادةً حول المشاكل التي يتكرر حدوثها والتي لها صفة الاستمرار، ويهدف إلى حل المشاكل أولاً بأول (٥).

وعلى كل حال ، يستهدف ((تنظيم المصفوفة)) إنشاء نظام مرن، يتم فيه تكييف الموارد والإجراءات لتحقيق أهداف المشروع، ويبنى تنظيم المصفوفة حول مشروع أو مشكلة معينة ويعطي مدير المشروع المسؤولية والسلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز المشروع في الموعد المحدد وطبقاً للمواصفات المحددة والتكلفة المقررة في عقد المشروع. ويخصص لمدير المشروع العدد اللازم من الأفراد من الإدارات الوظيفية المختلفة الذين تتوافر فيهم المؤهلات اللازمة طوال فترة إقامة المشروع،

ويحدد لكل عضو مسؤولياته ويضاف إليها أو يحذف منها حسب متطلبات العمل. وإذا كانت المشكلة من النوع المتجدد فإن فريق العمل يظل في الخدمة المستمرة^(٦).

وحتى يستطيع مدير المشروع إنجاز العمل المقرر فإنه يتمتع بالسلطات والصلاحيات اللازمة مثل : تصميم العمل، توزيع المسؤوليات على فريق العمل ، وتقدير أسلوب وإجراءات العمل . كما أنه له صلاحيات إعطاء الجوائز وترقية الفريق و تحفيزهم طالما لا زال المشروع قيد الإنجاز.

ويستخدم ((تنظيم المصفوفة)) مفهوم السلطة المزدوجة في عملية إتخاذ القرار وتقسم هذه السلطة بين (٧).

* مدير المشروع :

- يقرر ماذا يجب أن يتم ؟
- متى يجب إنجاز المشروع ؟
- ويقرر لماذا يجب إنجاز المشروع ؟
- يقرر مصادر التمويل المتاحة للمشروع ؟
- الشكل الذي ينبغي أن يكون عليه عند إنجاز المشروع ؟

* المدير الوظيفي :

- كيفية أداء ومستوى الأداء اللازم لإنجاز المشروع .
- يقرر من الذي سيقوم بالعمل أو الإنجاز .
- يقرر كيف يحقق التكامل بين مدخلات الإدارات الوظيفية اللازمة لإنجاز المشروع.

إن جوهر ((تنظيم المصفوفة)) يقوم على تقاطع العلاقات الوظيفية ، لذا فهو يشكل تناقضاً مع الهياكل التنظيمية السائدة حيث يساهم الأفراد على مختلف مستوياتهم ومن مختلف الإدارات الوظيفية في إنجاز المشروع. ونظراً لأن إنجاز

المشروع يتطلب قرارات وأعمال من إدارات وظيفية مختلفة في وقت واحد، فإن المعلومات لا تنساب إلى مشروع بشكل رأسي ولكن بشكل أفقي. وفي الحقيقة، فإن المعلومات الرأسية تكون محدودة في المشروع الذي يدار بفعالية. وإذا ما تم إرسال المعلومات المطلوبة إلى أعلى ثم إلى أسفل وفقاً للقنوات الرسمية فإن ذلك سوف يؤدي إلى عرقلة تقدم المشروع وتأخير إنجازه في الوقت المحدد.

وخلاصة القول فإن تنظيم المصفوفة يشكل طريقة مرنة وقابلة للتكيف لإنجاز عدداً من المشاريع المستهدفة مستخدماً مهارات ومعارف الأخصائيين المشاركين فيه بدون الاعتماد على الطرق التقليدية في التنظيم، ويؤدي كذلك إلى سرعة إنجاز المشاريع ورفع كفاءة الأداء فيها (٨).

معوقات تنظيم المصفوفة

على أن تنظيم المصفوفة لا يخلو من عقبات أو مشاكل أو مشاكل أهمها غياب السلطة الفردية. وكنيجة لذلك يضيع كثير من الوقت في الاجتماعات التي يتم فيها اتخاذ القرارات أو مراجعتها وهذا أيضاً مما يسبب الإحباط لأفراد الفريق الذين بأنه قد لا يكون لديهم الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم.

وتنشأ مشكلة أخرى وهي مشاركة بعض الأفراد في أكثر من فريق في وقت واحد. ويعتبر مشاركتهم ضرورية في كثير من الأحيان نظراً لأنهم الأشخاص الوحيدون في الإدارات الوظيفية الذين يمكنهم المساعدة في المشاريع. وتكون النتيجة منافسة حادة على الأولويات، ويحاول مدير كل مشروع إقناع الإدارة بأن مشروعه رقم واحد في الأهمية.

كذلك ينشأ قدر كبير من الصراع في تنظيم المصفوفة بين الأفراد ويعمل على تغذيته. وقد لا حظ بعضهم بأنه أدى إلى انخفاض حوافز المشاركين، وقلل من درجة الولاء للشركة.

ومن العوائق أيضاً أن التنظيم يصبح غير واضح، فقد لاحظ كثير من مدراء المشاريع الجدد بأن علاقاتهم الوظيفية بالإدارات لم تكن محددة بدقة من الإدارة.

أضف إلى ذلك ، الضغوط الإدارية لاتخاذ القرارات، وذلك لأن هناك عقوبات قاسية عند التأخير ، مما قد يضطر مدير المشروع إلى إتخاذ قرارات بناء على معلومات قليلة تم تحليلها بسرعة (٩).

كما أن مدير المشروع يصبح عرضه لانتقادات الإدارة العليا. فعلى الرغم من أن الإدارة العليا نادراً ما تعطي الدعم والتوجيه الكافيان لمدير المشروع كما تعطيه لمدير الإدارة الوظيفية في خط السلطة، إلا أنه أكثر عرضه للانتقادات كما يصبح من السهل أن تقوم بتعطيل نجاح المشروع بسبب قلة الإدراك، أو التدخل في غير محله، أو بسبب الأهواء الشخصية أحياناً أخرى . كما أن عدم المعرفة بطبيعة المشروع قد تؤدي إلى عدم الموافقة أو عدم التأكد من الكيفية التي ينبغي أن يدار فيها المشروع.

ويحتاج الموظفون في الإدارات المباشرة أن يبلغوا بالضبط ما الذي يجب عليهم أن يعملوه في الوقت الذي يكون فيه المدراء في المستوى الأعلى غير متأكدين من كيفية ذلك.

وأخيراً، من أهم عقبات تطبيق مفهوم تنظيم المصفوفة هو إحساس العاملين فيه بغياب ((الأمن الوظيفي)). فالمهمة يجب أن يتم إنجازها، وبالتالي فإن على أفراد الفريق التحرك نحو إنجاز مهمة أخرى ولكن ربما بأعضاء جدد. وليس هناك أسوء من فريق يحاول تأخير أو تعطيل المشروع لجعله عملاً مستمراً لهم. وقد حدث هذا بالفعل في الشركات التي قامت بتطبيق تنظيم المصفوفة . إن فريق العمل المستمر سوف يؤدي حتماً إلى إرتفاع التكاليف أو ضياع الابتكار والتجديد في العمل ثم عدم المقدرة للاستجابة للظروف المتغيرة. (١٠)

الإمكانات التطبيقية ((لتنظيم المصفوفة))

إن العقبات التي تواجه تنظيم المصفوفة لا تقلل من أهمية وفوائد استخدامه بحال من الأحوال ، ويكون دور الإدارة العليا التي تقوم بتطبيقه إتخاذ الخطوات اللازمة لتذليل مثل هذه العقبات من طريقه مثل : إختيار الأشخاص الأكفاء لإدارة المشاريع وإعطائهم الدعم الكافي ، وتوضيح للسلطات والصلاحيات بما يقلل من الصراع بل إن الإدارة العليا الناجحة تستطيع أن تدير الصراع بطريقة تجعله "خلاقاً" يؤدي إلى تطوير العمل، كما أن عليها أن تحقق التوازن بين أفراد التنظيم وملاحظة التوازن الوقت والتكلفة، والإنجاز بصفة مستمرة.

إن الثقة المتبادلة وليس الطاعة العمياء للسلطة هي التي تشكل الأساس لأنجاح الأعمال . وسوف تبين تنظيمات المستقبل فعاليتها وتطورها على أساسها تنمية الإنجاح لأفراد التنظيم . وبذلك سوف تصبح الطرق التقليدية في السلطة أقل الطرق استخداماً للإدارة، ويزداد استخدام الأساليب الحديثة في التنظيم .

إن تنظيم المصفوفة يؤدي إلى سرعة إنجاز المشاريع وتقليل الإزدواجية ويرفع من كفاءة الإنجاز، ويقلل من الحاجة إلى أعداد كبيرة من المستشارين والخبراء مما يجعله مفهوماً يستحق التطبيق في عمليات التنظيم في منظمات عديدة مثل :

* الشركات الكبرى :

حيث يمكن تطبيق هذا المفهوم من إنشاء المشاريع الجديدة ابتداءً من دراسات الجدوى الإقتصادية ووضعها موضع التنفيذ إلى أن يصل المشروع مرحلة التشغيل التجاري . وكذلك يمكن الإستفادة منه لتطوير منتجات جديدة تلبي إحتياجات المستهلك ، وكذلك في العديد من المجالات الأخرى.

* المستشفيات :

كذلك يمكن أن تستفيد المستشفيات من تطبيق هذا المفهوم ، فهي تحتاج إلى هياكل تنظيمية فعالة قادرة على أن تكون مرنة تستجيب لمتطلبات الرعاية الصحية. فهناك العديد من القرارات التي تتطلب الأخصائيين من أكثر من إدارة للقيام بها بنجاح.

* الجامعات :

كذلك يمكن أن تستفيد الجامعات من هذه التنظيمات لتقديم خدمات تعليمية أفضل فمثلاً مراكز المجتمع في الجامعات تقوم باستخدام أكثر من محاضر من أكثر من كلية لتقديم خدمات تعليمية لقطاعات معينة من المجتمع أو لتحقيق أهداف معينة .

يبدو أن تنظيم المصفوفة لا يتفق مع مبادئ التنظيم المتعارف عليها، فقد خالف مبدأ التسلسل الرئاسي ومبدأ وحدة الرئاسة، فضلاً عن ذلك فإن مفهوم تنظيم المصفوفة لا يتطابق مع ترتيبات الإدارة التنفيذية المعتادة.

وبغض النظر ، يمكننا الاستنتاج أن تنظيم المصفوفة يعتبر بديلاً فعالاً ومناسباً جداً في إدارة التقنية. وعلى المدراء أن يعرفوا الأنواع المختلفة من التصميم لتنظيم المصفوفة ، وأن يطوروا الأسس التي يتم بناء عليها إختيار أحد هذه التصميمات.

إن مفهوم تنظيم المصفوفة الذي يعمل من خلال التنظيم الوظيفي قد برهن على فعاليته في التغلب على المشاكل والسوق في الشركات التي تتميز بالنمو السريع . وقد لاحظ بعضهم أن تنظيم فريق العمل قد مكن بعض الشركات من النمو السريع، وزودهم بقاعدة الابتكار والمرونة والتكيف للظروف المستجدة من خلال فريق العمل في الوقت الذي حافظوا فيه على استقرار الهيكل الوظيفي كما ساعد تلك الشركات في سرعة التحرك بسهولة خلال حالات مختلفة من التطوير التنظيمي^(١١).

الخلاصة :

إنه أصبح لزاماً على المدراء أن يدركوا ضرورة توقع التغيير وإعداد أنفسهم له وذلك إذا ما رغبوا في نجاح واستمرارية الشركات التي يعملون فيها . كما يجب أن يدركوا الطبيعة المتغيرة للبيئة المحيطة بهم، سواء في التكنولوجي أو التغيرات التعليمية ، والتغيرات الثقافية . كل هذه التغيرات تتطلب إعادة التنظيم وتغيير الأساليب التي تدار بها الشركات. وعلى العموم هناك ثلاثة أساليب للتكيف مع هذه التغيرات: لأسلوب التقني أو الأسلوب الإنساني أو أسلوب إعادة بناء التنظيم. الحالات الثلاثة التي تم سردها تمثل ثلاثة مواقف لإعادة بناء التنظيم كأداة لإيجاد تغير في السلوك من أجل زيادة فعالية وإنتاجية المنظمات وقد كان .

* المصادر العربية :

١. د. مؤيد سعيد سليمان ، ((المناخ التنظيمي : مفهوم حديث في الفكر الإداري)) المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد ١١ ، العدد الأول ، شتاء ١٩٨٧م.

* المصادر الأجنبية :

2. Carlisle, Howard M., Management: Concepts and Situations, Chicago, Science Research Associations, Inc, 1994.
3. Gobraith, Jay R., Organization Design, California, Addison – Wesley Co., 1977.
4. Gibson, Jamesl., Organizations:, Behavior, Structure , Process, Dallas, Business Publications, Inc., 1976.
5. Hill, Roy, ((Japanese FIBRES firm Restructures to Restore Profits)), International Management, May1984.
6. Michael, Stephen R., Organizational Management, New York, In text Educational Publishers, 1979.
7. Sexton, William P., Organization Theories, Ohio, Charles E. Merill Publishing Co., 1980.
8. Shetty, Y. K., and Carlisle, Howard M., ((A Contingency Model of Organization Design,)) California Management, Review, Fall, 1972.
9. Tosi, Henry L., Management Contingencies, Structure, and Process, Illinois, Clair Press, inc., 1981.
10. Wortman, Max S., and others, Emerging Concepts in Management, New York, Macmillan Publishing Co., INC., 1979.

الفصل الخامس

التطوير التنظيمي

المقدمة:

اتسع نطاق المعرفة التنظيمية في العلوم الإدارية خلال السنوات الأخيرة وهي تهم غالباً بالطريقة الأمثل التي يمكن بها أن تتكيف المنظمات لتحديات المجتمع الحديث بقيمه الجديدة، والتقنية الحديثة وزيادة معدلات التغيير . هذا التطور الجديد قد أطلق عليه ((التطوير التنظيمي)) والذي تعرفه العبارة التالية :

((باستخدام الأساليب والمعرفة المستمدة من العلوم السلوكية ، فإن التطوير التنظيمي هو عبارة عن محاولة رفع فعالية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة. تقليدياً هذه العملية عبارة عن جهود الغير المخططة التي تشمل كل النظام لمدة معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الجهود ترتبط بأهداف المنظمة (٥، ص ٣٧٠) .

لذا يعني التطوير التنظيمي : (١) تغيير مخطط، (يشمل كل منظمة ، (٣) يدار من قبل الإدارة العليا ، (٤) بهدف زيادة فعالية وصحة المنظمة، (٥) وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية، (٦) بقصد التأثير في قيم النظام ومعتقداته وآرائه بالمنظمة، (٧) حتى يمكن التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة الظروف التقنية (٩، ص ١٣).

تحتوي هذه العبارات السبعة جوهر التطوير التنظيمي. وعلى العموم يشمل التطوير التنظيمي القيم التالية :

١. إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمله ((كإنسان)) بدلاً من النظر إليه كأحد الموارد في العملية الإنتاجية .

- ٢ . إتاحة الفرصة لكل فرد بالمنظمة لتطوير ذاته إلى أقصى حد ممكن.
- ٣ . إتاحة الفرصة للأفراد في المنظمة للتأثير على الطريقة التي تربطهم بالعمل والمنظمة والبيئة .
- ٤ . تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة.
- ٥ . محاولة إيجاد ظروف عمل يمكن أن تتوافر فيها عوامل الإثارة والتحدي (٨ ، ص ٣) .

إستراتيجية التطوير التنظيمي

يوجد من بين الطرق العديدة التي تستخدم لعلاج المشاكل طريقة تلقى قبولاً واسعاً.

- هذه الطريقة تسير على خطوات منطقية كالآتي : —
- التعرف على مشكلة ذات علاقة ، وهي تلك التي تؤثر سلباً على الإنتاجية.
- جمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة.
- تشخيص المشكلة.
- تطوير استراتيجية لحل المشكلة ويشمل ذلك توفير المعلومات للأفراد على المستوى المناسب وإشراكهم في تطوير استراتيجيتها.
- تطبيق الإستراتيجية من خلال تدخلات في موقف محدد.
- تقويم النتائج بعد فترة كافية .
- إعادة عملية التدخل طبقاً للتغيرات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن الإنجاز (٧، ص ٤١).

هذه الخطوات تعتبر متداخلة ، وليست بالضرورة أن تتم بنفس التتابع في الحياة العملية، بل إنه من المناسب أن تعود إلى بعضها وتتحرك فيما بينها من وقت إلى آخر. وعلى كل حال ، فإنها تزودنا بمرشد مفيد لحل المشاكل التنظيمية.

هناك العديد من أساليب التدخل لوضع التطوير التنظيمي موضع التنفيذ
مثال على بعضها :

١. أسلوب التدخل النظري . حيث تزودنا المعرفة والعلوم السلوكية بتفسير
سلوك المنظمة الراهن والعوامل المؤدية إليه .

٢. أسلوب التدخل في الإجراءات . والذي يمثل انتقاد الأشياء التي تتم لتقرير
فيما إذا كانت هذه أفضل طريقة لأدائها.

٣. أسلوب التدخل في العلاقات . والذي يركز على العلاقات الشخصية بين
الأفراد .

٤. أسلوب التدخل التجريبي . والذي يتم بواسطته اختبار طريقتي عمل مختلفتين
قبل أن يتم اتخاذ القرار النهائي.

٥. التدخل في الهيكل التنظيمي، والذي يدعو إلى فحص وتقييم فعالية الهياكل
التنظيمية.

٦. أسلوب التدخل الثقافي . والذي يتفحص التقاليد، والإجراءات والممارسات
العملية (٤، ص ١٠١) .

عناصر التطوير التنظيمي

يوجد ثلاثة عناصر للتطوير التنظيمي، متميزة ومتداخلة تشمل : التغيير المخطط، تثقيف التنظيم والاستشارة.

أولاً : التغيير المخطط

يؤكد المجتمع الحديث على أهمية مقدرة التنظيم على التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية التي تحيط به . وتشمل هذه المقدرة ، الاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغيير في "البيئة النشطة". إن جوهر عملية التكيف هو التخطيط لتغيرات محددة ووضعها موضع التنفيذ كما أنه توجد علاقة متبادلة بين التخطيط للتغيير ووضع موضع التنفيذ، بحيث يؤثر كل منها على الآخر . وفي الحقيقة ، فإن الطريقة التي يتم بها تخطيط التغيير تؤثر على الطريقة التي يتم تخطيطها بها . كما أن مشاكل تنفيذ التغيير تؤثر على الطريقة التي يتم تخطيطها بها . وبالفعل ، فإن تخطيط التغيير جزء من عملية التغيير نفسها (٨ ، ص ٥٨).

ثانياً : تثقيف التنظيم

وتشمل عملية التغيير إعادة تثقيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التغيير التنظيمي تشمل تغيير الآراء والمعتقدات والسلوك . ومن أجل تحقيق السلوك المرغوب فيه، فإن على الإدارة مكافأة أدنى تغيير إيجابي في السلوك يبدیه الموظف في أقرب فرصة ممكنة. ويقال عن ذلك غرس التغييرات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف (١ ، ص ٢٢٨).

ثالثاً : الاستشارة :

تساهم الإستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغيير . وهناك عدة أساليب لعملية الإستشارة : الأسلوب الأول : الأسلوب الموجه للعمل حيث يكون

المستشار خبير فني للعمل ، تتوافر لديه المعرفة أو المهارة اللازمة لأداء عمل معين أو حل مشكلة محددة. ويوفر المستشار في هذه الطريقة : المعلومات ، أو النصيحة أو الخدمة اللازمة، ويكون دوره أساساً في القيام بعمل ما للعميل. الأسلوب الثاني نحو أداء العمل والذي يستخدم غالباً كأنشطة للتطوير الإداري ويكون التوجه ليس نحو العمل ولكن نحو كيفية أداء العمل ويهدف إلى زيادة مقدرة العميل على أداء عمله بشكل أفضل ولا يكون التركيز حول إنجاز عمل ما بقدر ما يركز على الأسلوب والطريقة التي ينبغي أن يتم فيها العمل ويكون دور المستشار هنا أن يساعد العميل في كيف يساعد نفسه (٨، ص ٦١).

الممارسات التطبيقية للتطوير التنظيمي

إن الممارسة التطبيقية للتطوير التنظيمي تعتمد على عدد من القيم الأساسية : تشمل قبول رغبة المنظمة في القيام بمسؤولياتها نحو مجتمعها، وذلك من أجل استمرارها، وزيادة فعالية أدائها وتطوير بيئة العمل الداخلية لتوفير فرص التقدم الشخصي لأفرادها. ولتحقيق هذه القيم فإن عملية التطوير التنظيمي تستخدم المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية في تدخلات مخططة في عمليات التنظيم المختلفة، وتتعلق هذه التدخلات في المشاكل الفنية للعمل، والمشاكل الإدارية، والمشاكل الإنسانية أيضاً وعلى ذلك يجب أن يكون التطوير التنظيمي عبارة عن جهود طويلة المدى حتى تكون فعالة وذلك حيث أنها تسعى لإحداث تغيير في الصورة العامة للمنظمة . كما أن تغيير ممارسة معينة أو أسلوباً معيناً من الممكن أن يتم في يوم وليلة ولكن تغيير القيم والمعتقدات في المنظمة هي عملية معقدة لا تتم بين عشية وضحاها، فمثل هذا النوع من التغيير يتطلب جهوداً متصلة.

إن على التطوير التنظيمي كجهد طويل المدى أن يبحث عن أفكار جديدة تغذي أساليب مبتكرة ، وأن يقيم نتائج الإجراءات التي يستخدمها ويتأكد من

فعاليتها باستمرار ، عن طريق توفير معلومات مرتدة من جميع الإدارات والأقسام .
فإذا تم علاج مشكلة بطريقة مفيدة لصحة المنظمة، وأظهر الإنجاز تحسناً ملموساً
فإن ذلك يعد مؤشراً على فاعلية الإجراء المتخذ ونجاحه في الاختبار (٧، ص ٤١).
وقد تم العديد من المحاولات للتعرف على النماذج التي تؤدي إلى نجاح أو
فشل جهود عمليات تطوير نوجزها فيما يلي :

بعض شروط نجاحها:

- أن تخضع المنظمات للعديد من الضغوط سواء كانت داخلية أم خارجية لتقوم
بعمليات التحسين والتطوير.
- أن يأخذ التدخل مكانه في أعلى التنظيم على شكل محفز على التغيير.
- أن تأخذ الإدارة العليا على عاتقها دوراً مسؤولاً في عملية التطوير.
- أن يتم حدوث الأفكار والأساليب الجديدة لحل المشاكل في عدة مستويات
مختلفة من التنظيم.
- أن تحدث بعض التجارب لإختبار الأفكار المبتكرة .
- أن تعزز برامج التطوير التنظيمي عن طريق النتائج الإيجابية (٨، ص ٥٣٨).

بعض الظروف التي تؤدي إلى فشلها:

- وجود فجوة بين قيم الإدارة العليا وممارستها السلوكية.
- استخدام أجزاء من برامج التطوير التنظيمي .
- توقع نتائج غير واقعية في مدة قصيرة.
- قلة الاتصالات بين مختلف أجزاء التنظيم.
- البحث عن حلول سريعة .
- تطبيق التعديلات بشكل غير ملائم.

طرق التطوير التنظيمي

١. الإدارة بالأهداف كوسيلة تطوير :

تساعد الإدارة بالأهداف على بناء تطوير في وظائف كل فرد لأن التركيز يتم على تحديد الأهداف، وتطوير طرق تحقيقها والوصول إليها، وتزويد الجهات المسؤولة بالمعلومات اللازمة عن مدى إنجاز الأعمال المطلوبة ولكن يجب أن تتجه الإدارة بالأهداف نحو التطوير وتشجيع مصادره حتى تكون أكثر فعالية (١٠)، ص (٥٣٤).

٢. الإثراء الوظيفي :

الإثراء الوظيفي هو عملية لتطوير الموظفين بحيث يفكرون ويتصرفون كمدرّاء في إدارة أعمالهم ، وكذلك هو عملية إعادة تعريف بالوظيفة ودور شاغلها بحيث يصبح مثل هذا التطوير ممكناً (٥، ص ٣٧٩).

٣. فريق التطوير :

هذا النوع من التطوير التنظيمي يركز على تطوير علاقات العمل بين أفراد الفريق أو على مهارات الفريق في حل المشاكل، ويركز بالدرجة الأولى على الواجب ، وتخطيط العمل وتحقيق الأهداف . وكنتيجة لذلك فإن أفراد الفريق يؤدون عملاً أفضل معاً، ويشاركون في وضع أهداف أحسن ليقوموا بعملهم بشكل أفضل (٨، ص ٣٥٣).

٤. التدريب في موقع العمل :

هذا أكثر الأساليب استخداماً في تعلم مهارات الوظيفة ، وهي طريقة التعليم عن طريق التجربة . وقد تكون عملية غير رسمية يتعرف فيها الموظف بشكل تدريجي على طبيعة عمله بمساعدة رؤسائه أو زملائه في العمل ، وقد تكون تدريباً بشكل رسمي مستخدماً تعليمات تدريبية تتعلق بالعمل (١٠، ص ٣٨٦).

٥. المحاضرات :

هذا النوع من التدريب في العلاقات الإنسانية يصمم لجعل المدراء يشعرون بأنفسهم وبالأخرين. ويفترض تدريب الحساسية أن سبب الإنجاز الرديء هو المشاكل العاطفية للأفراد الذين يجب أن يشتركوا معاً في تحقيق الأهداف فإذا تم حل هذه المشاكل وإزالتها، فإن عقبة رئيسية يتم إزاحتها من طريق الإنجاز (٥، ص ٣٩٢).

حدود ومصاعب التطوير التنظيمي

يواجه التطوير التنظيمي حدود ومصاعب نوجزها فيما يلي :

* تركز نظرية التطوير التنظيمي وممارستها على عملية التغير في المنظمات الرسمية. وهذه أساساً عبارة عن أنظمة رئاسية متسلسلة مغلقة. إن التحدي الحقيقي هو تطوير التكنولوجيا اللازمة في أنظمة أكبر مفتوحة (٩، ص ١٨).

* إن استخدام نفس الإستراتيجية للتغير طول الوقت سوف يؤدي إلى فعالية التغير في بعض المواقف ولكن في كثير منها قد لا تكون فعالة. وعلى ذلك لا توجد استراتيجية أمثل للتغير .

* بعض هذه المنظمات تكون في مستوى نضج منخفض وبالتالي ليس لديهم القدرة على توجيه التغير الخاص بهم وفي الغالب يكونوا غير راغبين فيه أصلاً. وبالتالي فإن التحدي الكبير الذي يواجه عملية التطوير التنظيمي هو نقل هذه المنظمات من المستويات الغير ناضجة إلى مستوى النضج (٦، ص ٣٠٣).

* كما أن كثرة الاعتماد على إدارة التطوير التنظيمي يؤدي إلى أن يستنتج المدراء بأن التطوير هو من مهام إدارة التطوير وليست من مهامهم الأصلية. وهكذا فإن إدارة التطوير القوية قد تؤدي إلى نتائج سلبية (٢، ص).

* مقاومة التغيير وهذه قد تكون لأسباب إقتصادية أو نفسية فقد يظن الموظف بأن هذا التغيير يشكل تهديداً لمستقبله وأمنه الوظيفي و تهديداً لمركزه في التنظيم، أو يخاف بأنه لم يعد صالحاً للقيام بمهام أخرى.

* وأخيراً ، قد يكون سبب فشل برامج التطوير التنظيمي، في عدم مقدرة المنظمة على إدراك أن إنجاز الفرد مرتبط بتلبية حاجاته (٣، ص ١٨) .

الخلاصة :

بغض النظر عن الحدود والمصاعب التي يواجهها التطوير التنظيمي إلا أنه من الواضح أن حقل التطوير التنظيمي سوف يساهم مساهمة فعّالة في تقدم علم الإدارة وتطبيقاته العملية. ويمثل أسلوباً مبتكراً وجديداً لزيادة فعالية الحاجات الحاضرة والمستقبلية للمنظمات .

المراجع

1. Champion, Dean j., The Sociology of Organizations, New York, McGraw-Hill Book Co., 1995.
2. Dowling, William F., Organizational Dynamics, New York, Rand McNally and Co., 1973.
3. Evans, Martin G., "Failures in OD Programs," Business Horizons, April, 1974.
4. French, Wendell L., and Organization Development , New jersey, Prentice-Hall Inc., 1993.
5. Gibson, Gibson, James I., and others , Organizations: Behavior, Structure, Process, Dallas, Business Publications, inc., 1976.
6. Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, New jersey, Prentice – Hall inc., 1977.
7. Kuriloff, Arthur H., Organizational Development For Survival, American Management Association, inc., 1972.
8. Margulies, Newton and Anthony Raia, Organizational Development: Values, Process, and Technology, New York, McGraw –Hill Book co., 1972.
9. Raia, Anthony P., ((Organizational Development, Some Issues and, Challenges,)) California Management Review, Summer, 1972.
10. Tosi, Henry L. and Stephen J. Carroll, Management: Contingencies, Structure, and Process, Chicago, St. Clair Press, 1976.

الباب الرابع

((مقياس عام General Index))

((مقياس عام General Index))

(الإنتاجية والربحية)

المقدمة :

يتنامى عدد الشركات عموماً والمساهمة خصوصاً يوماً بعد يوم في عالمنا العربي، وكما هو معلوم، يشرف على إدارة الشركات المساهمة مجلس إدارة يحتاج بالطبع إلى الأدوات الفعالة لقياس فعالية إدارتها بطرق موضوعية، علمية، وسلمية. ولكن المقاييس تتعدد وتختلف من شركة إلى أخرى، كما تختلف باختلاف أهداف القياس والزوايا التي تقيسها بل إن المقاييس تتعدد أيضاً بتعدد المؤلفات الإدارية. أضف إلى ذلك أن الاعتماد على مقاييس واحد غالباً ما يكون مضللاً. فلقد درج الكثير على النظر إلى صافي الربح كدلالة على كفاءة الشركة مع أن رقم صافي الربح وحده قد لا يكون مؤشراً فعالاً. ويتضح ذلك من المثال التالي : لو فرضنا أن بنكاً ربح ١٠٠ مليون ريال، بينما ربح بنك آخر ٢٠٠ مليون ريال، فقد يبدو للوهلة الأولى أن البنك الأخير أكثر كفاءة من البنك الأول. ولكن إذا نسب الربح إلى رأس المال المستثمر ووجدنا أن نسبته في البنك الأول ٥% مثلاً بينما في البنك الآخر ٢% فإن معنى ذلك أن البنك الأول أكثر كفاءة من البنك الأخير. وكذلك إذا أخذت نصيب البنك من السوق ربما تختلف الصورة مرة أخرى وكذلك قد تختلف أيضاً إذا أخذت إنتاجية الموظفين مثلاً.

وإذا أخذت الخطة كمقياس لتحقيق أهداف شركة ما فقد تجده أيضاً مضللاً، فربما أن بعض الأهداف لم يتم تحقيقها لأنه كان مبالغاً فيها أو تم تجاوزها لأنه لم يحسن تقديرها أو كانت متحفظة أو غير دقيقة. وإذا أخذت حجم المبيعات كمقياس فقد نجده مضللاً كذلك. فقد تكون الزيادة في المبيعات تعود إلى زيادة الأسعار أكثر منها إلى كفاءة الإدارة، وقد تزيد التكاليف بنسبة أسرع من الزيادة في المبيعات، مما ينتج عنه تقليل الأرباح وبالتالي فإن المبيعات كرقم مطلق غير ذو

دلالة كبيرة. لذلك وجدت المعادلات لتنسب شيئاً إلى آخر كالربح إلى رأس المال أو إلى المبيعات ... الخ. للوصول إلى مقاييس أكثر دقة . ولكن هذه المعادلات أيضاً إذا أخذت منفردة قد لا تعطي الدلالة الحقيقية لكفاءة إدارة الشركة، فقد تجد أن نسبة الربح إلى رأس المال المستثمر في الشركة ما مرتفعاً لكن نصيبها في السوق متدنياً أو تجده متراجعاً، وعلى ذلك يصبح لزماً استخدام أساس شمولي (نظمي System Approach) للوصول إلى مقاييس عامة أكثر فاعلية .

يقول د. عبد الباري دره، د. زهير الصباغ: ((تدل الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء الفعّال هو نظام تتعدد فيه المعايير وليس معياراً واحداً أو عدداً ضئيلاً منها)) .

لذا فإن استخدام أكثر من معادلة في أدوات التقييم كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب والوصول إلى قدر من العدالة والموضوعية والحقيقية . كل ذلك يشير إلى أهمية تطوير مقاييس موحدة . شاملة ، وموضوعية ، وعلمية سليمة ، تساعد مجالس إدارات الشركات في تقييم مدى كفاءة الشركات التي يشرفون عليها، كما تساعد الباحثين الإداريين لاستخدامها في الدراسات الإدارية. إذ تهدف هذه الدراسة إلى :

- تحديد ما هي المعايير الموضوعية العلمية السليمة للقياس.
- شرح معادلات المقاييس الشائعة للإدارات الرئيسية في الشركات.
- تطوير مقياس موحد وشامل وموضوعي يمكن تطبيقه على الشركات.

ماهية مقاييس الأداء الموضوعية

تعرف عملية تقويم الأداء بأنها عملية إصدار حكم عن أداء وإنجاز موضوع ((التقويم)) بهدف اتخاذ قرارات إدارية تساهم في تصحيح المسارات نحو تحقيق الأهداف.

وتكون معايير القياس موضوعية ، عندما تكون كمية ، غير متحيزة ، وتستبعد العامل الشخصي من عملية التقويم ويقوم بها أكثر من شخص ، وتستخدم أكثر من وسيلة للقياس ومتصلة بأهداف الشركة. وحتى تكون المقاييس الموضوعية فعالة ، فإنه ينبغي أيضاً:

- بل إن من حقهم المشاركة وإبداء الرأي فيها وتعديلها لأخذ حاجاتهم بعين الاعتبار وبالتالي استبعاد أو إضافة أية عناصر تلزم لرفع كفاءة المقاييس أو المعايير المستخدمة.
- كذلك من حقهم التظلم حتى يتحقق شعورهم بعدالتها وتؤدي أغراضها.
- استخدام المقابلة والمنافسة للوصول إلى نتائج تقويم أكثر دقة.
- أن تركز المقاييس على الجوانب الأساسية التي يمكن قياسها وتحديدتها وليس الجوانب الثانوية.
- أن يكون هدفها التقويم والإصلاح والتطوير وليس موضوعه بهدف العقاب، والمحاسبة عن الأخطاء ، وتوقيع الجزاء، بمعنى أن ينظر إليها كوسيلة لتحقيق الأهداف، لا غاية في حد ذاتها.
- أن تبنى على أساس شمولي لكافة جوانب الأداء المختلفة*.

هذه الجوانب المختلفة لمقاييس الأداء الموضوعية، هي ما سنحاول الاسترشاد به في تصميم المقياس العام لأداء الشركات ، وعلى القائمين باستخدامه الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى مثل العلنية، وحق التظلم، والمقابلة والمشاركة... الخ. للوصول إلى تقويم أكثر عدالة ودقة .

مقاييس كفاءة إدارات المنشأة الرئيسية.

هناك عدة مقاييس لقياس كفاءة إدارة الشركات معيارية ومتعارف عليها عالمياً، ولكنها تختلف باختلاف الزاوية التي نود أن ننظر منها إلى كفاءة إدارة الشركات.

ومن المعلوم، أيضاً أن الاعتماد على مقياس واحد قد يكون مضللاً، ولذلك اعتمدنا على مجموعة مقاييس تم وضع معادلاتها بشكل يسمح بالوصول إلى رقم كلي ليعبر عن مدى كفاءة إدارة الشركات في تشغيلها.

كذلك من الجدير بالملاحظة أن هذه المقاييس ((كمية)) و ((كلية)) تقيس نتائج الأعمال في الشركة لتعبر عن مدى كفاءة إدارة الشركة ((ككل)) في تحقيق أهدافها ((نتائج)) ويعني ذلك أيضاً أن هناك مقاييس أخرى جزئية تقيس كفاءة كل إدارة على حدة وأخرى ((وصفية)) تقيس كفاءة الوسائل المحققة لهذه النتائج .

ولما كانت المقاييس متعددة ومتشعبة وتشمل مجالات متعددة وتفاصيل دقيقة، وحيث أننا نفكر في مقاييس شاملة للشركة ((كوحدة واحدة)) لذا فإنه وقع الاختيار على مقاييس عامة وأساسية تغطي المجالات الإدارية الرئيسية في الشركة وهي :

- | | |
|---------------------|-------------------------------|
| ١ . إدارة الإنتاج | ٢ . إدارة الأفراد |
| ٣ . الإدارة المالية | ٤ . إدارة التسويق والمبيعات . |

كذلك ينبغي الإشارة إلى أنه تم اختيار المعادلات الأساسية والرئيسية في المجالات الأربعة المذكورة ، بمعنى أنه يمكن إضافة معادلات أخرى إلى المقياس العام إذا كان ذلك مرغوباً من جهة القياس أو حتى استبعاد أية معادلة لا تنطبق على الشركة محل القياس ، وذلك على النحو الذي سنوضحه في المقياس العام.

أولاً : المؤشرات المالية :

تعتبر الأرباح من أهم المؤشرات لنجاح الإدارة في إدارة الشركات ولكن رقم ((الربح)) المجرد قد لا يعني كثيراً إذا لم يتم مقارنته بالأعوام الماضية أو الشركات المماثلة أو بالأرباح المخططة أو نسبته إلى رأس المال المستثمر ، لذلك فيما يلي عدد من المؤشرات التي إذا أخذت مجتمعة تعطي صورة أوضح لكفاءة إدارة الشركة.

١. معدل الاستثمار R.O.I :

$$\bullet \text{ المعادلة : } \frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

يعد معدل الاستثمار أكثر المقاييس شيوعاً، ويعني هذا أنه كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على كفاءة إدارة الشركة في إدارة مواردها. وينبغي أن تزيد النسبة عن فوائد إيداع الأموال في البنوك حتى تعطي المستثمر الفردي مبرراً كافياً لاستثمار أمواله في الشركة.

٢. نصيب السهم من الأرباح:

$$\bullet \text{ المعادلة : } \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{عدد أسهم الشركة}}$$

وكلما ارتفع نصيب السهم من الأرباح كلما دل ذلك على كفاءة إدارة الشركة وارتفعت قيمة أسهمها في السوق وزاد إقبال المستثمرين على شرائها.

٣. تطور الأرباح :

$$\bullet \text{ المعادلة : } \frac{\text{صافي أرباح العالم الحالي}}{\text{صافي أرباح العام الماضي}} \times 100$$

تحقيق الأرباح ليس كافياً إن لم تكن في صورة مضطردة إلى الأمام وتبين هذه المعادلة نسبة مقدار تغير الزيادة أو النقص في الأرباح عن العام الماضي، وهذا يبين

اتجاه الأرباح هل هي في صعود أم هبوط ومقدار التطور الذي حصل فيها نتيجة لجهود إدارة الشركة .

٤ . مدى تحقيق الأرباح المخطط لها :

$$\bullet \text{ المعادلة : } \frac{\text{الأرباح الفعلية}}{\text{الأرباح المخطط لها}} \times 100$$

وتعكس هذه المعادلة مدى كفاءة إدارة الشركة في إعداد خطط الربحية وتنفيذها وتحقيقها. إذا كان التباين كبيراً سواء كان موجباً أم سالباً فهذا يعكس الحاجة إلى مراجعة أساليب التخطيط في الشركة .

٥ . نصيب الشركة من ربحية الشركات المماثلة :

$$\bullet \text{ المعادلة : } \frac{\text{صافي أرباح الشركة}}{\text{مجموع صافي أرباح الشركات المماثلة}} \times 100$$

وتعكس هذه المعادلة موقع الشركة بالنسبة لباقي الشركات المماثلة .

٦ . نسبة التداول :

$$\bullet \text{ المعادلة : } \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتستخدم هذه النسبة على أساس أنها تبين مقدار تغطية الأصول المتداولة للخصوم المتداولة . وهي وسيلة للتعرف على مقدرة الشركة على مواجهة التزاماتها المالية والحكم على مركزها المالي بحيث إذا زادت قيمة الأصول المتداولة عن قيمة الخصوم المتداولة كان هذا دليلاً على إمكانية تغطية الخصوم المتداولة . وأصبح من الشائع الاعتراف محاسبياً بأن نسبة التداول النمطية يجب أن تكون ٢ : ١ على الأقل .

٧. نسبة السيولة :

* المعادلة : $\frac{\text{الأرصدة النقدية} + \text{أوراق القبض} + \text{الأوراق المالية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

الخصوم المتداولة

تقتصر هذه النسبة على استخدام الأرصدة النقدية وشبه النقدية باستثناء البضاعة المخزونة للدلالة على سرعة مقدرة المشروع في سداد التزاماته المالية . والنسبة النمطية المتعارف عليها محاسبياً هي ١ : ١ ومعنى ذلك أن كل ريال من الخصوم المتداولة يقابله ريال من الأصول المتداولة النقدية وشبه النقدية . وبذلك تعد هذه النسبة ضماناً للدائنين.

٨. التدفق النقدي :

* المعادلة : $\text{التدفقات النقدية الداخلية} - \text{التدفقات النقدية الخارجية} = \text{فائض أو عجز}$

فإذا نقصت التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجية أصبح هناك عجزاً على الشركة تمويله، وقد يكون ذلك هن طريق القروض، مما يشكل ذلك عبئاً على أرباح الشركة وإذا زادت التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات الخارجة كان هناك فائضاً.. فإذا كان كبيراً فإن ذلك يعد مؤشراً على وجود أموال عاطلة عن العمل مما يقلل أيضاً من ربحية الشركة .. لذا كان على إدارة الشركة تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلية والخارجية بحيث تحتفظ بالاستخدام الأمثل لمواردها المالية مما يزيد في النهاية من ربحيتها.

ثانياً : المؤشرات الإنتاجية :

١- معدل استغلال الطاقة الإنتاجية :

• المعادلة : $\frac{\text{الإنتاج الحالي}}{\text{الطاقة القصوى للإنتاج}} \times 100$

الطاقة القصوى للإنتاج

هذه النسبة كلما تساوت أو تجاوزت الطاقة القصوى للإنتاج كلما دل ذلك على كفاءة إدارة الشركة في تشغيل مصانعها.

٢- التطور في الإنتاج :

$$\text{* المعادلة : } \frac{\text{كمية إنتاج العالم الحالي}}{\text{كمية إنتاج العام السابق}} \times 100$$

وهذه النسبة تبين مقدار التطور في الإنتاج (مقدار التغير بالزيادة أو النقص) عن العام الماضي مما يشير إلى فعالية إدارة الشركة في تشغيل مصانعها، ومعرفة جهودها في دفع عجلة التطور في الشركة .

٣- مدى تحقيق الإنتاجية المخطط لها :

$$\text{* المعادلة : } \frac{\text{كمية الإنتاج الفعلي}}{\text{كمية الإنتاج المخطط}} \times 100$$

هذه المعادلة تعكس مدى كفاءة إدارة الشركة في التخطيط لعملياتها الإنتاجية .

٤- نصيب الشركة من الإنتاج بين الشركات المماثلة :

$$\text{* المعادلة : } \frac{\text{جملة إنتاج الشركة للعام الحالي}}{\text{مجموع جملة إنتاج الشركات المماثلة للعام الحالي}} \times 100$$

وتبين هذه المعادلة نصيب الشركة من حيث الإنتاج بالنسبة لباقي الشركات المماثلة وعند مقارنته بنصيب الشركة في جملة الأرباح التي حققتها الشركة المماثلة يعطي ذلك صورة أفضل عن مدى كفاءة إدارة الشركة في تحقيق أهدافها.

٥- معدل الإنتاجية للعامل في الشركة :

$$\text{* المعادلة : } \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{عدد العاملين في الشركة}}$$

وبين هذا المقياس مدى مساهمة كل موظف في الشركة في تحقيق أرباحها وكلما ارتفع هذا المعدل ذلك على كفاءة إدارة الشركة وموظفيها. وبالطبع هناك

مقاييس أخرى لإنتاجية العامل حيث تنسب قيمة الإنتاج أو المبيعات إلى عدد عمال الشركة.

٦- مؤشرات السلامة :

عدد الإصابات نتيجة الحوادث

* المعادلة : حساب معدل ** = $\frac{\text{أو المرض في شهر أو سنة } X ٢٠٠٠٠٠}{\text{عدد ساعات العمل للموظفين ككل في ذلك الشهر أو السنة}}$

الإصابات
لشهر أو سنة

عدد ساعات العمل للموظفين ككل في ذلك
الشهر أو السنة

وكلما اقتربت هذا المعدل من المعدلات العالمية أو كان دونها كلما دل ذلك على مدى جهود الشركة في المحافظة على مواردها البشرية مما يعني في النهاية زيادة الإنتاجية فيها.

المعدلات العالمية (1.0) لمعدل الإصابات **

مؤشرات سلامة أخرى Zero Lost Time Injures
للضوضاء 85 Decibels

** معدل الإصابات :

هو عدد الحوادث والمرض المسجلة لكل ٢٠٠,٠٠٠ ساعة عمل تمت من قبل العاملين خلال فترة زمنية معينة .

٢٠٠,٠٠٠ تعادل (١٠٠ عامل يعملون دوام كامل ، ٤٠ ساعة في الأسبوع ولمدة ٥٠ أسبوعاً).

ثالثاً : مؤشرات العمالة : [*]

١- مؤشرات كفاءة التخطيط للعمالة :

* المعادلة : $\frac{\text{عدد العاملين في العام الحالي}}{١٠٠ X}$

عدد العاملين المقرر بالموازنة التخطيطية

ويعبر هذا المؤشر عن مدى مطابقة متوسط عدد العاملين الموجودين فعلاً بما كان مقدراً بالموازنة التخطيطية للقوى العاملة. وبذلك يشير إلى مدى كفاءة إدارة الشركة في تخطيطها لمواردها وتحقيقها لأهدافها.

٢- مؤشرات درجة الاستقرار في العمل :

$$\text{* المعادلة:} \quad \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا الخدمة}}{100 \times}$$

عدد العاملين المتواجدين في أول العام

ويعبر هذا المؤشر عن مستوى الكفاءة الإدارية بالشركة ، إذ أن ارتفاع هذا المعدل سنة بعد أخرى يدل على فشل إدارة المنشأة في البحث عن حل لوقف تدفق عمالها إلى الخارج تاركين العمل في الشركة . بينما انخفاض هذا المعدل يعبر عن مدى استقرار العاملين في عملهم نتيجة لارتفاع مستوى الوعي الإداري بالشركة ونجاح الإدارة في المحافظة على عمالها الذين اكتسبوا خبرة طويلة بنوع وطبيعة العمل .

٣- مؤشرة الترشيح :

$$\text{* المعادلة:} \quad \frac{\text{الأجور الفعلية للعام الحالي}}{100 \times \text{الأجور الفعلية في العام السابق}}$$

ويعبر هذا المؤشر عن جهود الترشيح التي استخدمت وكفائتها عن طريق ملاحظة تطور الأجور الفعلية للعام محل التقييم بأجور العام الماضي، فإذا تم تخفيض الأجور ولم يؤثر على مستويات الإنتاجية والربحية السابقة . دل ذلك على مدى كفاءة جهود الترشيح في الشركة.

٤- مؤشر درجة الانتظام في العمل (معدل غياب العاملين) :

$$\text{* المعادلة:} \quad \frac{\text{إجمالي عدد أيام الغياب للأسباب غير العادية * (أ)}}{100 \times}$$

صافي أيام العمل (عامل/يوم) المتاحة * (ب)

وتقارن النسبة المحسوبة في العام موضوع التقييم بمثلها في العام السابق، وتعتبر زيادة هذه النسبة من الظواهر الخطيرة التي يجب أن تسترعي اهتمام الإدارة لما لها من تأثير سلبي على الإنتاج ، ويعد هذا المؤشر أيضاً من المؤشرات التي تعبر عن مستوى الكفاءة الإدارية بالشركة إذ كلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على ارتفاع درجة الانتظام في العمل نتيجة لكفاءة الإدارة في التغلب على المشاكل التي تؤدي إلى كثرة تغيب العاملين .

* أ- أيام الغياب للأسباب غير العادية هي أيام الغياب باستثناء الإجازات العادية والعطل الرسمية (مثل الإجازات المرضية، إصابات العمل، بدون إذن، إجازات دراسية ، دورات تدريبية ... الخ).

* ب - صافي أيام العمل المتاحة = عدد العمال \times عدد أيام العمل التي يفترض أن يعمل فيها العامل (ج)

* ج - إجمالي عدد الأيام التي = الإجمالي لعدد أيام العمل - عدد أيام الغياب
يفترض أن يعمل فيها العامل للأسباب العادية

٥ - مؤشر قيمة الإنتاج / للريال - أجر :

قيمة الإنتاج الإجمالي بسعر السوق

أجور العاملين بالنشاط الجاري

ويعبر هذا المؤشر عن معامل قيمة الإنتاج المقابل لوحدة نقدية واحدة من الأجور، وبمقارنة هذا المعامل في العام موضوع التقييم بما كان مقداراً بالخطوة وبمثيله في العام الماضي نتعرف على مدى كفاءة القوى العاملة بالشركة .

على أنه ينبغي عند استخدام هذا المؤشر الحيلة والحذر ، فهو ليس مطلقاً. فقد يكون التحسن فيه راجعاً إلى ارتفاع أسعار بيع السلع، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار اتجاه الأسعار عند استخدام هذا المؤشر.

رابعاً: المؤشرات التسويقية :

١- نسبة الأرباح إلى صافي المبيعات :

$$\text{* المعادلة:} \quad \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{صافي قيمة المبيعات}} \times 100$$

وتبين هذه المعادلة علاقة المبيعات بالأرباح ومدى مساهمة كل ريال من المبيعات في تحقيق رقم الأرباح ، ويصبح هذا الرقم أكثر دلالة عند مقارنته بمؤشرات الأعوام الماضية .

٢- معدل : دوران رأس المال :

$$\text{* المعادلة:} \quad \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

وكلما ارتفع هذا المعدل (معدل دوران رأس المال) كلما تحسنت فرص الشركة في تحقيق أرباح أفضل .

٣- تطور المبيعات :

$$\text{* المعادلة:} \quad \frac{\text{المبيعات الحالية}}{\text{مبيعات العام السابق}} \times 100$$

رقم المبيعات لوحده ليس كافياً إن لم يتم مقارنته بأرقام أخرى مثل مبيعات العام الماضي. فقد يكون رقم المبيعات (الكمية أو القيمة) كبيراً للعام الحالي ولكن عند مقارنته بالعام الماضي نجده نازلاً. وهذه المعادلة توضح اتجاه المبيعات هل كان صاعداً أم نازلاً. وبذلك تقيس مقدار التطور الذي حصل فيها وبالتالي تعكس كفاءة الأداء لإدارة الشركة.

٤- مدى تحقيق المبيعات المخططة :

$$\text{* المعادلة:} \quad \frac{\text{المبيعات الحالية}}{\text{المبيعات المخطط لها}} \times 100$$

وهذه أيضاً قد تكون بالكمية أو القيمة ، وتعكس هذه المعادلة كفاءة تخطيط مبيعات الشركة ومدى تحقيق خطة المبيعات لأهدافها. وإذا ظهر أن مقدار التباين كان كبيراً سواء كان موجباً أو سالباً فإن ذلك يعكس الحاجة إلى مراجعة أساليب التخطيط في الشركة .

٥- المقدرة التنافسية للشركة:

يمكن الاسترشاد أيضاً بالمعادلة التالية للدلالة على مدى كفاءة إدارة الشركة :

$$\text{نصيب الشركة من السوق} = \frac{\text{جملة المبيعات في سوق معين}}{\text{جملة مبيعات الصناعة في نفس السوق}} \times 100$$

وتدل مثل هذه المعادلة على مقدرة الشركة التنافسية في أسواق محددة.

المقياس العام لأداء الشركات

من الجدير ذكره ، بأنه لاستخدام هذه المقاييس بفاعلية ونجاح يقتضي أن تزود الشركات كافة المعلومات والبيانات الدقيقة التي تتعلق بجوانب القياس المختلفة إلى الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بعملية التقويم وذلك وفقاً للمعادلات المذكورة سالفاً، وإذا لم يكن بعض هذه المعلومات موجوداً فعلى الشركات إيجادها نظراً لما لها أهمية في استخدامها كمؤشرات للكفاية الإدارية في الشركات.

كذلك ينبغي عند تطبيق هذه المقاييس الأخذ بعين الاعتبار أي ظروف استثنائية تحدث وتكون خارجة عن نطاق سيطرة الإدارة، مثل انقطاع الإمدادات بسبب حريق مثلاً أو انخفاض مستويات الأسعار العالمية أو أي أسباب أخرى تحدث فجأة ولا تكون الإدارة سبباً فيها أو لديها المقدرة على التأثير فيها ... وتحقيقاً

لعدالة التقويم ، فإن مناقشة نتائج التقويم مع الجهة فيه يؤدي إلى الوصول إلى تقويم أكثر دقة وأكثر عدالة.

وكما ذكرنا آنفاً فإن الاعتماد على مقياس واحد من المقاييس السالفة الذكر قد يكون مضللاً، لذلك تم تطوير مقياس عام يجمع تلك المقاييس بحيث يكون أكثر فعالية في قياس كفاءة أداء إدارة الشركة كوحدة متكاملة. هذا وقد أعطيت أوزان متساوية لعوامل القياس وذلك للأسباب التالية:

١. أن الأهمية النسبية لكل عامل قد يختلف تقديرها من شخص لآخر ، فليس هناك اتفاق عام على أيها الأهم وأيها الأقل أهمية ودرجة أهمية كل عامل.
٢. أن هذه العوامل متداخلة ومترابطة ويؤثر بعضها على البعض الآخر، مما يعوض النقص في عامل الزيادة في عامل آخر والعكس بالعكس.
٣. أن هذا مقياس أداء للشركة ((ككل)) وليس ((لفرد)) حيث تتساوى أهمية عوامل الإنتاج تقريباً.
٤. إن ذلك يتيح المرونة لتطبيقه على أية شركة لتصل إلى مستوى كفاءتها عن طريق تطبيق المعادلة التالية :

$$\frac{\text{عدد الأسئلة التي تم الإجابة عنها بنعم}}{\text{عدد الأسئلة التي تم الإجابة عنها}} \times 100$$

أي يمكن استبعاد أي سؤال من المقياس العام إذا كان لا ينطبق على الشركة محل القياس أو إضافة أي سؤال إذا تتطلب الأمر ذلك.

وأخيراً ، يمكن مقارنة معامل مؤشر المقياس العام للشركة مع معامل المؤشر لها لعدة سنوات ماضية أو مع شركات أخرى تستخدم نفس المقياس لمعرفة مدى تقدم الشركة أو تراجعها في السنوات الأخيرة ، أو موقعها بالنسبة للشركات الأخرى.

المقياس العام لأداء الشركات

الرقم	المقاييس	نعم	لا
١	هل كانت نسبة الأرباح إلى رأس المال المستثمر تزيد عن ٧% (معدل فوائد إيداع الأموال في البنوك)		
٢	هل كان نصيب السهم من أرباح العام الحالي يزيد عن نصيب السهم في أرباح العام الماضي؟		
٣	هل كان انحراف أرباح العام الحالي عن أرباح العام الماضي موجباً؟		
٤	هل كانت الأرباح الفعلية تزيد عن ٩٥% من الأرباح المخطط لها؟		
٥	هل زاد نصيب أرباح الشركة من بين الشركات الأخرى المماثلة عن نصيبها العام الماضي؟		
٦	هل كانت نسبة التداول في الحدود المناسبة (المتعارف عليها محاسبياً ١:٢)؟		
٧	هل كانت نسبة السيولة في الحدود المقبولة محاسبياً (١:١)؟		
٨	هل تتميز التدفقات النقدية في الشركة بالتوازن "(عدم وجود فائض أو عجز كبير)؟		
٩	هل كان معدل استغلال الطاقة الإنتاجية للمصنع كاملاً أو يزيد عن الطاقة القصوى؟		
١٠	هل كان انحراف كمية إنتاج العام الحالي عن كمية العام السابق موجباً؟		
١١	هل كانت كمية الإنتاج الفعلي تساوي أو تزيد عن ٩٥% من كمية الإنتاج المخطط لها؟		
١٢	هل زاد نصيب إنتاج الشركة من بين الشركات الأخرى المماثلة عن نصيبها في العام الماضي ؟		

الرقم	المقاييس	نعم	لا
١٣	هل زاد معد إنتاجية العاملين في الحالي إنتاجيتهم في العام الماضي؟		
١٤	هل معدل الإصابات دون المستويات العالمية (1.0) ولم يحدث تعطيل للإنتاج بسبب إصابات العمل؟		
١٥	هل مستويات الضوضاء دون المستويات المتعارف عليها (85Decible) ؟		
١٦	هل تم تحقيق خطة العمالة بنسبة تزيد عن ٩٥% من المقدر لها ؟		
١٧	هل انخفضت الأجور الفعلية عن أجور العام الماضي دون أن يؤثر ذلك على مستويات الإنتاجية والربحية؟		
١٨	هل زاد مؤشر قيمة الإنتاج / للريال (أجر) عن معدله في العام الماضي؟		
١٩	هل العمالة في الشركة مستقرة (لا تزيد نسبة من تركوا العمل عن ٥% من جملة العمالة)؟		
٢٠	هل معدل غياب العاملين في العام الحالي لم يزيد عن معدله في العام الماضي؟		
٢١	هل نسبة الأرباح إلى صافي المبيعات زادت في العام الحالي عن نسبتها في العام الماضي؟		
٢٢	هل كان انحراف المبيعات الحالية عن مبيعات العام الماضي موجبا؟		
٢٣	هل تم تحقيق خطة المبيعات بنسبة تزيد عن ٩٥% من المقدر لها؟		
٢٤	هل زاد نصيب الشركة في مبيعات الشركات المماثلة عن نصيبها في العام الماضي؟		
٢٥	هل ارتفع معدل دوران رأس المال في العام الحالي عنه في العام السابق؟		
	الدرجة		
	التقدير		

ملاحظة : للوصول إلى الدرجة المئوية المعبرة عن كفاءة إدارة الشركة استخدام
المعادلة التالية :

$$100 \times \frac{\text{عدد الإجابات التي حصلت على نعم}}{\text{جملة عدد الأسئلة التي تم الإجابة عنها}}$$

وللوصول إلى التقدير العام استخدم سلم التقديرات التالي:

ممتاز	* ٩٠ — ١٠٠
جيد جداً	* ٨٠ — ٨٩
جيد	* ٦٥ — ٧٩
مقبول	* ٥٠ — ٦٤
غير مرضي	* دون ٥٠

المراجع

العربية :

١. د. عبد الباري دره، ود. زهير الصباغ ، إدارة القوى البشرية: منحى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ١٩٨٦.
٢. د. علي السلمي، برنامج إدارة شؤون الموظفين، الغرفة ، التجارية ، الرياض ١٩٩١م
٣. د. سيد الهواري، الإدارة ، دار النهضة، القاهرة ، ١٩٧٠.
٤. الأستاذ سالم حسن الأسمرى، ((مقابلة تقييم الأداء)) ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥٢، ديسمبر ، ١٩٨٩.
٥. د. عاطف عبيد، إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٥م .
٦. د. شوقي حسين عبد الله. الإدارة المالية، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٧٥
٧. إدارة الأبحاث، ترشيد استخدام القوى العاملة، الغرفة التجارية والصناعية الرياض، ١٩٨٣م.
٨. د. عاطف عبيد، الإدارة المالية ، دار النهضة العربية، القاهرة ، ١٩٧٤م.

الأجنبية :

9. National Safety council, work Accident Records and Analysis Washington D. C., 1984.
10. Kenneth R. Davis Marketing Management, The Ronald Press, N. Y., 1978.



كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية ؟

الدكتور عبد العزيز أبو نبعه

المؤلف في سطور

- حصل المؤلف على البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال (تخصص تسويق دولي) من جامعات عربية وغربية معتمدة بدرجات الشرف.
- عمل المؤلف في جامعات ومعاهد وشركات تجارية وصناعية وبنكية كبرى.
- صدر للمؤلف عددا من الكتب باللغتين العربية والانجليزية في كل من الأردن والسعودية والولايات المتحدة الأمريكية.
- نشر المؤلف أكثر من عشرين بحثاً في مجالات علمية متخصصة.
- قام بالعديد من الاستشارات والدورات التدريبية والدراسات لكثير من الشركات والبنوك العربية.
- المؤلف حائز على المفتاح الذهبي في الإدارة من جمعية الإدارة الأمريكية.
- حائز على العديد من الميداليات الذهبية والبرونزية وكأس المرتبة الأولى وشهادة الامتياز في كتابة القصة القصيرة.
- أقام المؤلف معرضين لرسوماته الزيتية في جامعة اليرموك وجامعة الإسراء.
- المؤلف حاز على جائزة أفضل بحث دولي من الأكاديمية الأمريكية للعلوم الإدارية.

● خبير إدارة التسويق.

● عمان - ص.ب ١٥١٠٩٥

Bibliotheca Alexandrina



0585778

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

عمان - شارع الجامعة الأردنية مقابل كلية الزراعة
تلفاكس ٥٣٣٧٧٩٨ ص.ب ١٥٢٧ عمان ١١٩٥٣ الأردن



(ردمك) 7 - 018 - 33 - 9957 ISBN :